

Jürgens, Ulrich

Book Part

Teams als universelles Konzept?: Einige vergleichende Anmerkungen zur Teamwork-Debatte in Japan, Deutschland und den USA

Provided in Cooperation with:
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Jürgens, Ulrich (1994) : Teams als universelles Konzept?: Einige vergleichende Anmerkungen zur Teamwork-Debatte in Japan, Deutschland und den USA, In: Boy Lüthje, Christoph Scherrer (Ed.): Jenseits des Sozialpakts: neue Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA. 2. Aufl., ISBN 3-924550-69-7, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster, pp. 86-95

This Version is available at:
<http://hdl.handle.net/10419/112056>

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>.

Ulrich Jürgens

Teams als universelles Konzept? Einige vergleichende Anmerkungen zur Teamwork-Debatte in Japan, Deutschland und den USA

Anfang der 90er Jahre hat sich ein wie es scheint weltweiter Konsens herausgebildet, daß das Teamprinzip die Basis für die "zukunftsorientierte" Arbeitsorganisation in den modernen Werken flexibler Massenproduktion darstellt. Die Gruppen- oder Teamdiskussion hat in vielen westlichen Ländern zwar eine eigenständige lange Tradition, umgesetzt wurde davon allerdings bis in die 80er Jahre wenig; in Japan gilt demgegenüber das Teamprinzip als "natürlicher" Bestandteil der Betriebsorganisation mit tief in Geschichte und Kultur der japanischen Gesellschaft hineinreichenden Wurzeln. In den unterschiedlichen Verbreitungsgraden von Teams in den Automobilwerken Japans, Nordamerikas und Europas wird denn auch von vielen westlichen Experten eine wesentliche Erklärung für die dramatischen Leistungsunterschiede zwischen den Produktionssystemen dieser drei Weltregionen gesehen. Untersuchungen des International Motor Vehicle Programs am Massachusetts Institute of Technology (MIT) zufolge waren im Jahre 1989 69% der Belegschaft in japanischen Montagewerken teamförmig organisiert, demgegenüber waren es in den amerikanischen Werken 17% und in den europäischen Werken nurmehr 0,6% (Womack u.a. 1991: 97).

In der MIT-Studie erfahren wir selbst wenig über den Charakter von Teamarbeit - hohe Flexibilität im Arbeitseinsatz wird betont, die Breite der Qualifikation (*multiskilling*), der Grad der Aufgabenintegration und Eigenverantwortung der Teams. Die Pauschalität der Beschreibung enthebt die Autoren der Notwendigkeit, zwischen den vollständig konträren Vorstellungen von Gruppenarbeit zu unterscheiden, die in Japan sowie den japanischen *transplants* in den USA auf der einen und den traditionellen westlichen Unternehmen auf der anderen Seite exi-

stieren. Diese Unbestimmtheit hat auch aus Sicht der Befürworter von Gruppenarbeit ihre Vorteile, kann doch die Forderung nach Gruppenarbeit sich nun mit dem Verweis auf Japan rechtfertigen.

Dennoch wird hier an einem Mythos gewoben. Aus Sicht des Gruppenverständnisses, das sich im Westen vor allem auf der Basis des Ansatzes sozio-technischer Systemgestaltung herausgebildet hat, kann man durchaus Zweifel anmelden, ob in den japanischen Werken überhaupt von Gruppenarbeit die Rede sein kann.

Im ersten Schritt der folgenden Darstellung soll daher näher untersucht werden, welche Rolle dem Team in der japanischen Produktionsorganisation zukommt. Die tragenden Prinzipien dieses japanischen Teamsystems sollen im Anschluß mit dem Leitbild teamförmiger, zukunftsorientierter Arbeitsorganisation, das sich in Deutschland in den 80er Jahren durchgesetzt hat, konfrontiert werden. Im abschließenden Teil der Darstellung wollen wir der Frage nachgehen, welche Grundmuster der Teamorganisation in den USA übernommen werden und die dortigen Auseinandersetzungen prägen.

Leitprinzipien der Teamorganisation in Japan und in Deutschland






Im Vordergrund der deutschen Gruppendiskussion stehen Fragen der Aufgabenstrukturierung, Zeitsouveränität, Handlungsspielräume, Teilautonomie. Gruppenarbeit gilt als Ergebnis von Arbeitsgestaltung. Für Japan ist Gruppenarbeit vor allem ein System der Personalentwicklung. Die Gruppe ist Träger der Einsozialisierung in den Betrieb und der Qualifizierung. Das Verhalten in der Gruppe entscheidet über Beförderung, Lohn, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten; die Gruppe bestraft Fehlverhalten; die Gruppe ist soziales Netz und Sanktionsinstanz. Man sollte diesbezüglich aber die kulturellen Momente oder das, was als "angeborener" Gruppenzusammenhalt der Japaner diskutiert wird, nicht zu stark betonen. Dieser Zusammenhalt wird auch durch präzise aufeinander abgestimmte Sozialtechnologien hergestellt. In diesem Zusammenhang sind vor allem drei Instrumente zu nennen (vgl. zum folgenden die Systemdarstellung des "Toyotismus" in Jürgens u.a. 1989: 36 ff.):

Erstens die Prozeßorganisation im Sinne einer umfassend verstandenen Just-in-Time-Organisation aller Prozeßabläufe in der Fabrik. Ohne die häufige Unterstützung und die Hilfe der Kollegen würde der Einzelne den Arbeitsalltag nicht überleben. Das Just-in-Time-System beruht ja gerade darauf, daß den Abläufen ständig die "Puffer" an Material, Zeit und Personal entzogen werden. Dies kann immer wieder zu Überlastungssituationen des Einzelnen führen. Dieser fortwährende

Prozeßdruck ist eines der wesentlichen Elemente des Gruppenzusammenhaltes. Zweitens die hierarchische Struktur und die Vorgesetztendichte in japanischen Betrieben. Es stimmt nicht, was vielfach in der Diskussion behauptet wird, daß Japan das Vorbild für Enthierarchisierung ist; Betrachten wir dazu Schaubild 1.

Schaubild 1:

Leitungsebenen und Organisationseinheiten im japanischen Betrieb¹⁾

HANCHO ("Teamleiter") ²⁾ (Kolonnenführer)		403 1:6 WA "Team"
KUMICHO ("Gruppenleiter") ²⁾ (Vizemeister)		140 (148)³⁾ 1:17 WA "Gruppe"
KOCHO od. KAKARICHO (Meister)		8 (14)³⁾ 1:297 WA "Gruppenbereich"
KACHO (Abteilungsleiter)		4 1:593 WA "Abteilung"
BUCHO (Hauptabteilungsleiter)		1 "Hauptabteilung"

1) Am Beispiel eines Automobilmontagewerks eines japanischen Herstellers

2) Übliche Übersetzung aus dem Japanischen

3) Anzahl der Stellvertreter

Wir sehen, daß im Produktionsbereich mehr Vorgesetzten-Ebenen mit geringerer Leitungsspanne existieren als in westlichen Unternehmen. Zwar ist der "Hancho", der in den englischsprachigen Selbstdarstellungen der japanischen Unternehmen zumeist als "Teamleiter" übersetzt wird, noch nicht formell ein Vorgesetzter, son-

dem ein mitarbeitender "playing leader" (Spielführer). Aber er erfüllt bereits Stellvertreteraufgaben für die erste Vorgesetztenebene des "Kumicho", der in den genannten Darstellungen oft als "Gruppenleiter" bezeichnet wird. Auch die "Teamleiter" werden vom Management ernannt, es gibt hier keine Wahlmöglichkeit des Teams selbst, und auch keine Einflußrechte "von unten" im Sinne von Vorstellungen der Demokratisierung von Arbeitsbeziehungen. Alle Entscheidungsspielräume, die der Gruppe vorgegeben werden, liegen in der Kompetenz des Vorgesetzten. Der Gruppenzusammenhalt wird damit wesentlich durch die unteren Vorgesetzten gewährleistet; die "Gruppenleiter" sind darüberhinaus oft auch gleichzeitig die gewerkschaftlichen Interessenvertreter des Bereichs, für den sie als Vorgesetzte verantwortlich sind. Damit haben die Produktionsarbeiter selbst auch gar keine eigene unabhängige "Stimme", um gegebenenfalls alternative Vorstellungen und eigene Forderungen zu artikulieren.

Drittens das Personalbewertungssystem, das beim Einzelnen ansetzt. Die Rolle des Personalbewertungssystems wird von westlichen Beobachtern zumeist unterschätzt, da sie gewohnt sind, Anreizfunktionen vor allem im Lohnsystem zu suchen. Die japanischen Sozialwissenschaftler sprechen demgegenüber dem Bewertungssystem, das sehr differenziert auf Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten Bezug nimmt, eine wesentliche steuernde Rolle für die Gruppenorganisation zu. Das Resultat der zweimal jährlich stattfindenden Personalbeurteilungen hat beträchtlichen Einfluß auf die Bonuszahlungen, vor allem aber ist es entscheidend für die Geschwindigkeit des Vorankommens auf einer sehr kleinstufig angelegten Karriereleiter, die neben den formellen Aufstiegspositionen eine große Anzahl von informellen Leitungs- und Prestigepositionen kennt. Alle Stammarbeiter bewegen sich praktisch von der gleichen Ausgangsposition aus in mehr oder weniger großer Geschwindigkeit die Karriereleiter hinauf, wobei die Durchgängigkeit von unten nach oben größer ist als in westlichen Unternehmen. Von allen Stammarbeitern wird damit erwartet, daß sie im Verlauf ihres Berufslebens in untere Vorgesetztenpositionen hineinwachsen. Die Personalbewertungssysteme sind so gestrickt, daß weniger die tatsächlichen Arbeitsanforderungen, als vielmehr Leistungsbereitschaft, Gruppenorientierung, Beteiligung an Verbesserungsaktivitäten den Ausschlag geben. Für die Erklärung der hohen Arbeitsdisziplin und der Gruppenorientierung spielt das Personalbewertungssystem damit eine zentrale Rolle.

Es wird bereits deutlich, welche großen Unterschiede zwischen dem japanischen Teamkonzept und den Vorstellungen zu Gruppenarbeit, wie sie sich in Deutschland in den 80er Jahren herausgebildet haben, existieren. Läßt man die Diskussion der 80er Jahre in Deutschland Revue passieren, dann hat sich hier ein Leitbild zukunftsori-

entierter Arbeitsorganisation herausgebildet, das die folgenden Merkmale aufweist:

- (1) Das Bestreben zur Nutzung des unterwertig eingesetzten Facharbeiterpotentials und zur Besetzung von Fertigungsjobs durch Facharbeiter - soweit möglich. Von diesen Facharbeitern ging aber auch ein Erwartungsdruck aus, daß nunmehr auch "facharbeitergerechte" Arbeitsstrukturen in der Fertigung hergestellt werden müssen.
- (2) Die Entkopplung der menschlichen Arbeit vom Produktionstakt, insbesondere durch Abschaffung von Fließbandarbeit soweit möglich durch Automatisierung oder durch Einrichtung von Fertigungsinseln, Boxenfertigung usw.
- (3) Die Vergrößerung der Arbeitsumfänge mit dem Ziel, anspruchsvollere Tätigkeiten zu schaffen, die individuelle Lern- und Entwicklungschancen bieten.
- (4) Die Bildung gemischter Teams von teils Spezialisten teils einfach ausführend Tätigen, die zwar gemeinsame Verantwortungsbereiche haben, aber doch nur begrenzt im Anspruch wechselseitiger Vertretbarkeit und Aufgabenrotation, um übermäßigen Qualifizierungsaufwand und weitergehende Entgeltansprüche zu vermeiden.
- (5) Teilautonomie in der Arbeitsausführung durch Ablauf- und Technikgestaltung, um damit den Beschäftigten vor Ort Zeitsouveränität und Dispositionsmöglichkeiten/Verantwortung zurückzugeben.

Als wichtigste Motivatoren in dieser neuen Form der Arbeitsorganisation wurden die Befriedigung arbeitsinhaltlicher Interessen sowie Verantwortung und Teilautonomie in der Arbeitsausführung angesehen. Dieses Konzept von Arbeitsorganisation ist stark von den Ansätzen der schwedischen Diskussion beeinflusst worden. Diese Merkmale stehen in starkem Kontrast zu den Prinzipien der Arbeitsorganisation japanischer Betriebe:

- (1) Es gibt hier nicht den Status eines Facharbeiters. Produktionsarbeiter haben die gleichen Ausgangsqualifikationen und Entwicklungschancen wie Arbeiter der Fachabteilungen und Angestellte.
- (2) In den Vorbildwerken für "schlanke Produktion" (und in allen japanischen Montagewerken der 80er Jahre) ist das Fließband ungebrochenes Rückgrat der Produktions- und Arbeitsorganisation - und dies bei Taktzeiten von einer Minute und darunter; Tätigkeitsabläufe sind hochstandardisiert.
- (3) Das Bestreben zielt nicht auf hohe Arbeitsumfänge wie sie insbesondere in den schwedischen Werken realisiert wurden, sondern - durch Anlernen am Arbeitsplatz und Job-Rotation - auf Erweiterung der Einsatzflexibilität; es geht also nicht um qualifikationsgerechte Arbeitsgestaltung der jeweils gegebenen Tätigkeit, sondern darum, in einem gegebenen Zeitabschnitt zwischen unterschiedlichen Aufgaben kurzzyklischer Art zu wechseln.

(4) Die Teams sind homogen und Ziel ist, daß jeder jeden ersetzen kann.

(5) Es gibt eine geringe Teilautonomie der Teams im Hinblick auf die Auftragsfeinsteuerung; Zeitsouveränität ist durch die in der Just-in-Time-Fertigungsorganisation angelegten Zwänge nicht gegeben.

Die Motivatoren dieser Arbeitsorganisation sind nicht Arbeitsinhalt und Teilautonomie in der Arbeitsausführung, sondern vielmehr die Anerkennung in der Gruppe (das Abschneiden bei der Personalbewertung und das Vorankommen auf der feinstufigen betrieblichen Karriereleiter). Wir haben gesehen: Die Prozeßgestaltung und die hierarchische Struktur geben dem Team keine Zeitsouveränität und Selbstregulierungsmöglichkeiten. Die Tätigkeiten sind im Gegenteil hochstandardisiert und Disziplin in der Einhaltung dieser Standards wird ganz groß geschrieben.

Die Einhaltung der Standards wird auch in der MIT-Studie betont. Dennoch, so beharren die Autoren, ist dieses System menschengerecht und zukunftsorientiert. Sie erwarten gar, "daß am Ende des Jahrhunderts die Belegschaften der schlanken Montagewerke ausschließlich aus hochqualifizierten Problemlösern besteht, deren Aufgabe es sein wird, ständig über Wege der Systemverbesserung nachzudenken." (Womack u.a. 1991: 106f.) Diese Vision einer vollautomatisierten Endmontage noch in den 90er Jahren ermöglicht es den Autoren, von einer näheren Betrachtung der aktuellen Arbeitsbedingungen abzusehen. Ein solches Zukunftsbild entspricht dem uns allzugut vertrauten westlichen technikorientierten Fortschrittsdenken.

Ist die "schlanke Produktion" das Produktions- und Managementkonzept des 21. Jahrhunderts, wie es die MIT-Autoren behaupten? Hier ist Skepsis angebracht, wenn man an die Formen denkt, in denen das System gegenwärtig in Japan und auch in den *transplants* praktiziert wird - und diese sind nach meiner Einschätzung die bisher einzig wirklich etablierten Systeme von "schlanker Produktion" in der Praxis. Die hier abgeforderte unbegrenzte Flexibilität für Mehrarbeit, die hohe Streßbelastung durch die straffe pufferlose Prozeßorganisation sowie auch die Belastungen, die eine nach Ort und Aufgabe kaum begrenzte Personaleinsatzflexibilität für den einzelnen (und seine Familie) bedeuten, stoßen auch in Japan auf zunehmend enger gesteckte Akzeptanzgrenzen. Dies hat dazu geführt, daß man in Japan gegenwärtig viel eher über *Post-Lean-Konzepte* diskutiert und in dieser Hinsicht neue Lösungen sucht.

Den Hintergrund für diese Entwicklung bilden zum einen der chronische Arbeitskräftemangel über die gesamten 80er Jahre hinweg, dann ein Wertewandel in der jüngeren Generation durch Berührung mit westlichen Wertevorstellungen und mit wachsendem Wohlstand, sowie schließlich deutliche Erscheinungen der Auspowerung

insbesondere der an sich privilegierten Gruppe der Stammebelegschaften der bekannten Führungsunternehmen der japanischen Wirtschaft. Die Folge dieser Entwicklung sind große Rekrutierungsprobleme sowohl dieser Führungsunternehmen, als vor allem auch der Zulieferunternehmen, die mit ersteren zunehmend in Konkurrenz um Arbeitskräfte treten. Eine weitere Folge sind wachsende Fluktuationsquoten, die zum Teil inzwischen schwedisches Ausmaß erreicht haben.

Angesichts dieser Probleme sehen sich die japanischen Unternehmen nun gezwungen, Maßnahmen zu ergreifen, die sie zum Teil wohl lieber vermeiden würden: Dies ist zum ersten eine forcierte *Automatisierung* von Arbeitsabläufen und Computereinsatz in Bereichen, wo man zuvor die Flexibilität menschlicher Arbeit besonders zu schätzen gewußt hat. So hört man gegenwärtig von Projekten der Montageautomatisierung, in denen Automationsgrade in der Größenordnung der Halle 54 von Volkswagen und darüber hinaus angestrebt werden.

Es betrifft zum zweiten die legale wie zum Teil illegale Beschäftigung von *Gastarbeitern*, die unaufhaltsam in das Land einströmen. Insbesondere die Zulieferunternehmen können sich ohne diese Reserve nicht mehr helfen.

Und es betrifft schließlich Maßnahmen zur *Humanisierung der Arbeit*. Nunmehr wird das Fließband in Frage gestellt. Nachdem bei Honda Ende der 80er Jahre erste Ansätze zur Auflösung des Fließbandprinzips erprobt wurden, wird für die neuen Werke der 90er Jahre das Fließbandprinzip immer stärker in Frage gestellt. Das neue Montagewerk von Nissan, die sogenannte "Traumfabrik", ist nach dem Prinzip der Boxenfertigung organisiert. Nunmehr sucht man nach anderen Vorbildern, und Montagearbeit als qualifizierte Produktionsarbeit mit langen Arbeitszyklen und hohen Dispositionsmöglichkeiten der Fertigungsgruppe, wie sie in schwedischen Werken realisiert wurde, wird in Betracht gezogen, um Arbeit in der Produktion wieder attraktiv zu machen.

Leitprinzipien der Teamorganisation in den USA

Wie jede Umstrukturierungsmaßnahme hat die Einführung von Teams zwei Bezugspunkte: zum einen wird damit eine bislang geltende Organisationsform aufgehoben und beseitigt, zum anderen wird veränderten Anforderungen einer flexiblen Qualitätsproduktion und gegebenenfalls erhöhten Erwartungen der Beschäftigten an die Qualität der Arbeit Rechnung getragen. Ein sehr auffälliger Unterschied zwischen der Teamdiskussion in den USA und Europa ist, daß in den USA Teams viel eher in ihren rückwärts gewandten Funktionen, als als Mittel der Beseitigung produktivitätshemmender Regelungen und Praktiken in den Betrieben eingesetzt werden.

Ein wesentlicher Bezugspunkt der Teamorganisation ist das traditionelle System industrieller Beziehungen in den US-Betrieben. Zentralelemente dieses Systems waren die Senioritätsregelung und die Job-Klassifizierungen (s. den Beitrag von Lütjhe/Scherrer)

Ein zentrales und oft das wichtigste Ziel der Einführung von Teams war es, mit den Folgen dieses traditionellen Systems - den *adversarial* (gegnerischen) Arbeitsbeziehungen zwischen Management und Belegschaft sowie den starren Regelungen in der Personalpolitik und im Arbeitseinsatz - Schluß zu machen. Teamorganisation bedeutete einen radikalen Wechsel in den traditionellen Formen betrieblicher Interessenvertretung. Sie richtete sich damit unmittelbar gegen gewerkschaftliche Interessen. Sehr deutlich wurde dieser Gegensatz im Zusammenhang mit der *Southern Strategy* von General Motors, also dem Aufbau neuer Standorte des Unternehmens im bisher weitgehend gewerkschaftsfreien Süden der USA. In dem nach Lordstown in den 70er Jahren einzigen neu errichteten Montagewerk von GM in Oklahoma City wurden Teams als zentrales Organisationsprinzip eingeführt; mit der Gewerkschaft aber wollte das Management nicht mehr verkehren. Die Politik, das Teamsystem zur Speerspitze gegen die Gewerkschaft zu machen, richtete sich letztlich gegen das Unternehmen. Als GM auf gewerkschaftlichen Druck seine *Southern Strategy* aufgeben mußte, war das Teamprinzip im Werk Oklahoma City auf Jahre negativ besetzt.

Auch nachdem sich Unternehmens- und Gewerkschaftsführung Anfang der 80er Jahre auf neue Grundsätze industrieller Beziehungen einigten und gemeinsam den betrieblichen Wandel in dieser Hinsicht zu fördern suchten, gab und gibt es weiterhin Widerstand gegen das Teamprinzip auf der Ebene lokaler gewerkschaftlicher Interessenvertretungen. Dies wurde in den vorhergehenden Beiträgen dieses Buches näher dargestellt. Der Negativbezug der Teamorganisation ist in der Wahrnehmung auf betrieblicher Ebene - wie die Argumente der *New Directions*-Bewegung zeigen - offenbar noch immer stark. Demgegenüber erscheinen die zukunftsbezogenen positiven Aspekte des Gruppenprinzips weit geringer präsent zu sein.

Die japanorientierte Verknüpfung von hochrepetitiver standardisierter Fließbandarbeit und der Mobilisierung der Belegschaft für betriebliche Verbesserungsaktivitäten ist von Ford in den USA auf direkte Weise nachvollzogen worden. Der große Produktivitätserfolg des Unternehmens spricht dafür, daß auch unter den amerikanischen Bedingungen eine entsprechende Beziehung zwischen Leistung und Motivation hergestellt werden konnte, die über Jahre stabil erscheint. Die "amerikanische Teamstrategie" von General Motors sucht demgegenüber die Motivationspotentiale in der Erhöhung von Teilautonomie und der Selbstregulierung der Gruppen. Erhöhte Selbstverantwortung mobilisiert erhöhte Leistungsbereit-

schaft - entsprechend der Grundprämisse der traditionsreichen westlichen Gruppendiskussion. In den Ansätzen beider Unternehmen ist die Japan-typische Rolle des Teams als Personalentwicklungseinheit nur rudimentär gegeben. Es existieren weder Systeme der Personalbeurteilung, darauf bezogene Entgelt- und Prämiensysteme noch langfristig ausgelegte Karriere- und Qualifizierungssysteme im Unternehmen.

Ganz im Gegensatz zu der deutschen Gruppendiskussion fällt an derjenigen in den USA auf, daß offenbar kaum ein Bezug zwischen der Einführung von Gruppenarbeit und der Einführung neuer Techniken in der Produktion hergestellt wird. Gruppenarbeit wird in der Regel an manuellen Tätigkeitsbereichen diskutiert. Über eine Einbeziehung von Facharbeitern in Fertigungsgruppen ist bisher noch nichts bekannt geworden. In den USA steht der Angelernten-Bereich im Vordergrund und zwar aus Gründen des Arbeitsmarktes - Knappheit einschlägig qualifizierter Facharbeiter - und der Arbeitspolitik - Statusverhalten und befürchtete Probleme mit Job-Abgrenzungen. Auch in der Qualifizierungspolitik spielen Fortbildungsmaßnahmen für Angelernte mit dem Ziel der Erhöhung ihrer sozialen und fachlichen Qualifizierung für Gruppenarbeit eine höhere Rolle als bisher in Deutschland. Eine Tendenz der Ausweitung des Facharbeitereinsatzes durch Übertragung von Produktionsaufgaben, wie sie in Deutschland zu beobachten ist, bleibt auch angesichts der noch immer geringen Ausbildungsaktivitäten der US-Unternehmen für Facharbeiter unwahrscheinlich. Ebenso wenig dürfte es aber realistisch sein, daß Angelernte, die im Teamzusammenhang höher qualifiziert und im Einsatz flexibilisiert wurden, den Anforderungen in High-Tech-Produktionsbereichen genügen können.

Zum Abschluß eine Bemerkung zu den japanischen Automobilwerken in den USA: Die Erfolgsbilanz der *transplants* gerade in den USA, ihre Effizienz, Qualitätsleistung, soziale Stabilität hat viele Beobachter bereits zu der Schlußfolgerung geführt, daß japanische Produktionskonzepte universell einsetzbar sind (Womack u.a. 1991; Murata, Harrison 1991). Es gibt allerdings eine Reihe von Anhaltspunkten, die dafür sprechen, den Erfolg noch nicht als gesichert anzusehen.

(1) Die neuen Werke wurden weitgehend als Kopien japanischer Werke errichtet, die Produkte waren in den japanischen Werken bereits eingefahren, die Produktionsmethoden ausgereift; jedes Problem der im öffentlichen Scheinwerferlicht stehenden *transplant*-Projekte erhielt die besondere Aufmerksamkeit des Managements in der Zentrale.

(2) Noch scheinen die Entwicklungsaussichten der *transplants* und jedes Beschäftigten "grenzenlose Möglichkeiten" zu bieten; Aufstiegs- und Verbesserungsmöglichkeiten gibt es in diesen rasch wachsenden Organisationen viele; dies mag über gegenwärtig bedrückende und streßhafte Arbeitsbedingungen hinwegtrösten.

(3) Wesentliche Elemente des japanischen Systems, vor allem diejenigen, die in Japan die Mischung von individuellem Anreiz und Konkurrenzdenken innerhalb der Belegschaft (durch Personalbewertung, Beförderungspolitik) auf der einen und die soziale Integration auf der anderen Seite (die Vielzahl von Clubs, organisierten Freizeitaktivitäten usw.) ausmachen, fehlen in den *transplants*. Das Lohnsystem entspricht in der Regel demjenigen der traditionellen US-Betriebe (vgl. Abo 1990).

Im Hinblick auf die Übernahme des amerikanischen Lohnsystems erklärt Abo (1990: 60): "Dies ist ein Beispiel für eine unglückliche Kombination von japanischen und amerikanischen Managementpraktiken, so daß wir glauben, daß dieses Lohnsystem eher nur in einer Übergangszeit angewandt wird, in der die japanischen Hersteller vor allem versuchen, das traditionelle rigide System der Arbeitsbeziehungen in den USA zu zerstören." Es spricht allerdings m.E. ebensoviel dafür, daß es in der weiteren Entwicklung zu weiteren "Mischformen" zwischen japanischem und amerikanischem Managementstil kommt.

Das Bild einer Auseinanderentwicklung der Systeme industrieller Beziehungen und denen der Arbeitsregulierung, wie es sich in den USA in den 80er Jahren und in jüngster Zeit auch in Großbritannien herausgebildet hat, wird m. E. nicht auf lange Sicht bestehen bleiben. Tendenzen wechselseitiger Angleichung sind bereits unverkennbar. So gibt es selbst in traditionell organisierten Werken der Großen Drei die Tendenz, von der strikten Handhabung von Senioritäts- und Job-Klassifizierungs-Systemen abzurücken, integrierte Aufgabenprofile zu schaffen und Teamprinzipien einzuführen. In den *transplants* zeichnet sich demgegenüber aufgrund von Konflikten und bekanntgewordenen Forderungen ab, daß Senioritätsprinzipien, Beschwerdeprozeduren und Konfliktregelungen bei *speed-up* nicht gänzlich als Vergangenheit abgeschrieben werden können, sondern, wenn auch in veränderten Formen, wieder in die betrieblichen Regelungsmuster industrieller Beziehungen Eingang finden. Diese Entwicklungen müssen nicht bedeuten, daß eine völlige Angleichung der Systeme erfolgen wird. Selbst in Deutschland, wo Gesetzgebung und Industriegewerkschaftsprinzip einen hohen Standardisierungsgrad in den Mustern der Arbeitsorganisation und Interessenvertretung geschaffen haben, sind nach wie vor Unterschiede zwischen traditionellen deutschen Automobilunternehmen und den Tochterunternehmen amerikanischer Konzerne festzustellen, obgleich diese schon über Jahrzehnte in Deutschland tätig sind.

Literaturverzeichnis:

- Abo, T. (1990): Overseas Production Activities of Nissan Motor Company: The Five Large Plants Abroad, paper prepared for the symposium of the Euro-Asia Studies Association, Japanese-German Centre Berlin, December 17-19.
- Aglietta, M. (1979): A Theory of Capitalist Regulation. The US Experience. London.
- Anderson, P. (1978): The Limits and Possibilities of Trade Union Action, in: Clark, T./Clements, L. (Hg.): Trade Unions Under Capitalism. Fontana.
- Automotive News (1991): "Read all About it: It's the Machine that Ate Detroit", 7. Januar, S. 12.
- Banks, A./Metzgar J. (1989): Participating in Management: Union Organizing on a New Terrain, in: Labor Research Review Nr.14.
- Bardacke, F. (1988): Watsonville: A Mexican Community On Strike, in: Davis, M./Sprinker, S. (Hg.), Re-Shaping the US-Left. Popular Struggles in the 1980s. The Year Left 3, London.
- Bowles, S./Gordon, D.M./Weisskopf, T.E. (1990): After the Waste Land. A Democratic Economics for the Year 2000. Armonk, N.Y.
- Bowles, S./Gordon, D.M./Weisskopf, T.E. (1983): Beyond the Waste Land. New York.
- Brody, D. (1992): The Breakdown of Labor's Social Contract, in: Dissent, 39(1).
- Brown, C./Reich M. (1989): When Does Union-Management Cooperation Work? A Look at NUMMI and GM-Van Nuys, in: California Management Review, Summer.
- CAW, Canadian Auto Workers (1989): Statement on the Reorganization of Work, Port Elgin, Ontario.
- Chappell, L. (1992): New Era Starts at Flat Rock, in: Automotive News, 6. Juli.
- Curme, M.A./Hirsch, B.T./MacPherson, D.A. (1990): Union Membership and Contract Coverage in the U.S., 1983-1988, in: Industrial and Labor Relations Review, 44(1).
- CWA (1989): CWA Fact Sheet. Background on Bargaining Over Health Care Issues Between CWA/IBEW and NYNEX. New York.
- CWA District 1 (1990): The Strike Against NYNEX: Our Side of the Story. June 1990. New York.
- Davis, M. (1986): Prisoners of the American Dream: Politics and Economy in the History of the U.S. Working Class, London.
- Davis, W. M. (1989): Major Collective Bargaining Settlements in Private Industry in 1988, in: Monthly Labor Review, May 1989, 34-43.
- Detroit Free Press (1990) "Danger Rises in New Auto Jobs", Special Reprint Section, 7-9 Juli.
- Early, S. (1986): Union Mergers: Bigger Isn't Always Better, in: Labor Notes, September 1986.
- Early, S./Wilson, R. (1992): Jobs With Justice: Health Care Reform From the Bottom Up, in: New Politics, 3(4).
- Erlich, M. (1990): Labor at the Ballot Box: The Massachusetts Prevailing Wage Campaign of 1988. Philadelphia.
- Florida, R./Kenney M. (1991): Organization vs. Culture: Japanese Automotive Transplants in the U.S., in: Industrial Relations Journal, 22(3).
- Freeman, R. B. (1988): Contraction and Expansion: The Divergence of Private Sector and Public Sector Unionism in the United States, in: Journal of Economic Perspectives, 2(3).
- Fucini, J.J./Fucini S. (1990): Working for the Japanese. Inside Mazda's American Auto Plant, New York.

- Galenson, W. (1960): *The CIO Challenge to the AFL. A History of the American Labor Movement, 1935-1941.* Cambridge.
- Goldfield, M. (1987): *The Decline of Organized Labor.* Chicago.
- Gordon, D.M./Edwards, R./Reich, M. (1982): *Segmented Work, Divided Workers. The Historical Transformation of Labor in the United States.* Cambridge, Mass.
- Herding, R. (1980): *Kontrolle am Arbeitsplatz. Kapitalistische Arbeitsorganisation und Gewerkschaften in den USA.* Frankfurt/M.
- Herding, R. (1970): Die Beschwerdeprozedur in den USA - Vehikel betrieblichen Widerstands und Disziplinierungsmittel der Gewerkschaftsbürokratie, in: *Kritische Justiz April/Juni 1970.*
- Herding, R./Sabel, C.F. (1979): "Business unions" in den USA. Eine Verteidigung gegen ihre falschen Feinde, in: Bergmann, J. (Hg.): *Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt/M.*
- IAT/IGM/IAO/HBS (Hg.) 1992: *Lean Production, Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit?* Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Jürgens, U./Malsch, T./Dohse, K. (1989): *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik, Berlin.*
- Katz, H./Sabel C. (1985): *Industrial Relations and Industrial Adjustment in the Car Industry, in: Industrial Relations, 24(3).*
- Keil, R. (1988): Regionalplanung von unten. Der Arbeitskampf von Van Nuys, General Motors. Ein Gespräch mit dem Aktivist Eric Mann, in: *Kommune, Mai.*
- Keil, R. (1987): *Keep Van Nuys Open. The Strike Against the Empire,* in: *Kommune, Juni.*
- Köhler, C. (1981): *Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik - Innerbetriebliche Mobilität und Arbeitsplatzrechte in der amerikanischen Automobilindustrie.* Frankfurt/M.
- Jefferys, S. (1986): *Management and Managed: Fifty Years of Crisis at Chrysler,* New York.
- Katz, H.C. (1985): *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry,* Cambridge, Mass.
- Kwik, Phil, (1992): *How Ron Carey Won,* in: *Against the Current, 7(1).*
- Kwik, P./Moody, K. (1988): *Dare to Struggle: Lessons from P-9,* in: Davis, M./Sprinker, S. (Hg.): *Re-Shaping the US-Left. Popular Struggles in the 1980s. The Year Left 3.* London.
- Labor Resource Center (1990): *Holding the Line in '89: Lessons of the NYNEX Strike.* Somerville, Ma.
- Lachman, J.A. (1982): *Freedom of Speech in Union Representation Elections: Employer Campaigning and Employee Response,* in: *American Bar Foundation Journal (3).*
- Lichtenstein, N. (1982): *Labor's War At Home.* Cambridge.
- Lüthje, B. (1992): *Die Neuordnung der Telekommunikation in den USA. Krise fordristischer Akkumulation, Deregulierung und Gewerkschaften.* Wiesbaden (im Erscheinen).
- Lüthje, B. (1991): *Zur Politischen Ökonomie des "post-fordistischen" Telekommunikationssektors. Der Fall USA,* in: *Prokla, Heft 85.*
- Mahnkopf, B. (1988): *Soziale Grenzen "fordristischer Regulation",* in: dies. (Hg.): *Der gewendete Kapitalismus.* Münster.
- Mann, E. (1988): *New Directions for the U.A.W.,* in: *The Nation, 11. Juni.*
- Mann, E. (1987): *Taking on General Motors: A Case Study of the UAW Campaign to Keep GM Van Nuys Open,* Los Angeles.
- Masami, N. (1985): *Model Japan? Characteristics of Industrial Relations in the Japanese Automobile Industry,* Discussion Papers, Wissenschaftszentrum Berlin.
- McPherson, D. (1991): *AT&T - When Seniority is Not Seniority,* in: *Bell Winger, Oktober 1991.*
- Milkman, R. (1991): *Labor and Management in Uncertain Times,* in: Alan Wolfe (Hg.), *America at Century's End,* Berkeley.

- Milkman, R./Pullman C. (1988): *Technological Change in an Auto Assembly Plant: A Case Study of GM-Linden*, New York.
- Mills, H./Wellman, D. (1987): *Contractually Sanctioned Job Action and Workers Control: The Case of San Francisco Longshoremen*, in: *Labor History*, 28 (2).
- Montgomery, D. (1979): *Workers' Control in America. Studies in the History of Work, Technology, and Labor Struggles*. Cambridge, Mass.
- Moody, K. (1988): *An Injury to All. The Decline of American Unionism*. London.
- Moody, K. (1987): *No Painless Cures for Labor's Ills*, in: *New Politics*, Winter 1987.
- Moody, K./McGinn, M. (1992): *Unions and Free Trade: Solidarity vs. Competition*, Detroit.
- Murata, K./Harrison, A. (1991): *How to Make Japanese Management Not in the West*, Aldershot.
- New Horizons (1990): "Kaizen - Friend or Foe", Oktober/November.
- Newman, D. (1989): *CWA Takes on NYNEX*, in: *Bell Wringer*, Juli.
- NYNEX (1992): *1991 Annual Report*. New York.
- Parker, M./Slaughter, J. (1988): *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Boston.
- Parker, M. (1985): *Inside the Circle: A Union Guide to QWL*, Boston.
- Peres, K. (1989): *The Economic and Financial Context for NYNEX Bargaining*, Manuskript, o.O.
- Personnel Division, Mazda Motor Manufacturing Corporation (1987): *Employee Handbook. For Team Leaders and Team Members*, Flat Rock, Michigan.
- Preis, A. (1964): *Labor's Giant Step. Twenty Years of the CIO*. New York.
- Ramirez, A. (1992): *AT&T and 2 Unions Hold Talks*, in: *New York Times*, March 31.
- Rehmus, C. (1987): *The Impact of Transportation Deregulation on Labour Market Flexibility in the United States*, in: *Labour and Society*, 12(1).
- Ruben, G. (1989): *Collective Bargaining and Labor-Management Relations 1988*, in: *Monthly Labor Review*, Januar.
- Schatz, R. (1983): *The Electrical Workers. Urbana and Chicago*.
- Scherrer, C. (1992): *Im Bann des Fordismus. Die Auto- und Stahlindustrie der USA im internationalen Konkurrenzkampf*, Berlin.
- Schulze, P.W. (1987): *Gewerkschaftskampf von unten. Amerikanische Automobilarbeiter im New Deal*, Frankfurt.
- Slaughter, J. (1992): *What Went Wrong at Caterpillar?*, in: *Labor Notes*, Mai.
- Turner, L. (1991): *Democracy at Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Ithaca, NY.
- Unger, L. (1990): *Statement at Exchange Seminar with DPG Frankfurt/Arbeit und Leben e.V.*, Manuskript, o.O.
- Voos, P. B. (1982): *Labor Union Organizing Programs, 1954-1977*. unv. Dissertation, Harvard University. Cambridge, Mass.
- White, B. (1989): *Statement to CAW Canadian Council*, Port Elgin, Ontario.
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1991): *Die zweite industrielle Revolution in der Autoindustrie*, Frankfurt.
- Wood, St. (1986): *The Cooperative Labour Strategy in the U.S. Auto Industry*, in: *Economic and Industrial Democracy*, 7.Jg. 415-447.
- Yates, Michael, 1987: *Labor Law Handbook*, Boston.