

Jürgens, Ulrich

Book Part — Digitized Version

Neue Produktionskonzepte und Mitarbeiterbeteiligung in USA, Japan und Europa

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Jürgens, Ulrich (1990) : Neue Produktionskonzepte und Mitarbeiterbeteiligung in USA, Japan und Europa, In: Boy-Jürgen Andresen, Gernold Frank, Ulrich Jürgens. Zukunftsorientierte Personalentwicklung: neue Produktionskonzepte und Formen der Mitarbeiterqualifizierung, ISBN 3-602-24908-5, Deutscher Instituts-Verlag, Köln, pp. 34-55

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112192>

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>.

Neue Produktionskonzepte und Mitarbeiterbeteiligung in USA, Japan und Europa

1. 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, das im folgenden benannt werden soll:

- 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;

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).

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 ein an allen traditionellen westlichen Industriestandorten feststellbarer Trend herauskristallisiert, der vor allem zwei Momente beinhaltet: zum einen die Tendenz zu 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.²⁾

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 beschriebenen Trends stehen. Es wäre zu verengt, mit den NPK nur die Verbreitung neuer Tätigkeitsbilder „qualifizierter Produktionsarbeiter“, wie des Anlagenführers/Systemreguliers o.ä. zu verbinden, aber auch zu weit, diesen Begriff auf jedwede neue soziale Technik, Qualifizierungsmaßnahme o.ä. anzuwenden.

2) Harvard Business Review, no. 2, March – April 1985, S. 76-84

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;
- die Beteiligung der Betroffenen an arbeitsplatzbezogenen Entscheidungen und betrieblichen Problemlösungen und die 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, die Anzahl der Industrieroboter in der Bundesrepublik im Jahrzehnt 1980–1990 von 1250 auf 27 000 gestiegen);³⁾
- die fließbandförmige Arbeitsorganisation wird aufgrund der vom Markt abgeforderten höheren Variantenflexibilität in vielen Bereichen als ökonomisch effizienteste Form der Produktionsorganisation in Frage gestellt. An stationären Arbeitsplätzen oder in Fertigungsinseln können Baugruppen – sogenannte „Module“ –

³⁾ Produktions-Gehilfen, in: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Nr. 18/1990.

mit wechselnden Arbeitsumfängen wesentlich flexibler und effizienter erstellt werden; Taktbindung und kurzzyklische repetitive Teilarbeit sind nicht mehr „notwendig“;

- das Ziel einer Just-in-Time-(JIT)-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, das 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.

2. Ausprägungen der Neuen Produktionskonzepte im internationalen Vergleich

Die NPK sind in hohem Maße national und auch unternehmensspezifisch geprägt. Bei den nationalspezifischen Einflußfaktoren spielen das Bildungssystem, die Arbeitsmarktsituation und die industriellen Beziehungen eine zentrale Rolle. Die unternehmensspezifische Ausprägung ergibt sich vor allem daraus, an welchen Modellen, Hintergrundtheorien oder Consultant-Schulen man sich dort im Hinblick auf die NPK orientiert. An den nationalen Standorten multinationaler Konzerne kommt es dann zu spezifischen Synthesen.

Im folgenden sollen – unter Bezugnahme auf Beispiele aus der Automobilindustrie – die Entwicklungen in den USA, in Schweden, in der Bundesrepublik und in Japan nachgezeichnet werden. Im Falle Japans allerdings muß klargestellt werden, daß der Begriff der NPK dort nur wenig Sinn ergibt, da hier zum einen die im Westen als neu diskutierten Momente eine lange und tief in den sozialen Strukturen wurzelnde Geschichte haben, so daß sie – wie etwa das Gruppenprinzip – kaum jemals problematisiert oder zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Untersuchungen gemacht worden sind; wenig Sinn macht der Begriff zum anderen deshalb, weil gegenwärtig in Japan kaum Anstöße zu beobachten sind, die herkömmliche und international als so erfolgreich geltende Arbeits- und Produktionsorganisation zu verändern. Allerdings gibt es in dieser Hinsicht gerade in Japan große Unterschiede zwischen den Unternehmen. Das oft am Beispiel von Toyota orientierte Modell der Arbeits- und Produktionsorganisation wird durchaus auch in Japan als eine Besonderheit verstanden, wobei es auch hier in den letzten Jahren zunehmend Leitbildfunktion für die Umstrukturierungen anderer Unternehmen erhalten hat.

Das „japanische Modell“ bildet ein erst seit den siebziger Jahren entstandenes Konstrukt, das sich als Resultat vielfältiger Beobachtungen und Studien vor allem westlicher Japankenner und -besucher herausgebildet hat.⁴⁾ Der Hintergrund für deren Interesse war natürlich die große Wettbewerbsstärke der Japaner und ihr Erfolg sowohl als Exporteure wie auch als Hersteller in den sogenannten „Transplants“ an den westlichen Standorten. Die NPKs sind auf diese Weise Überlebensfragen der Unternehmen geworden, nicht mehr nur Fragen der „human“- oder „industrial relations“. Ansätze, die im letzteren Sinne in den siebziger Jahren in vielen Ländern sehr verbreitet waren, hatten sich Anfang der achtziger Jahre zumeist in einer Sackgasse festgefahren. Das gilt vor allem für das Konzept teilautonomer Gruppen. Selbst in Schweden hatte die Kalmar-Begeisterung Ende der siebziger Jahre der Ernüchterung Platz gemacht; in der Bundesrepublik wurden die meisten der am Rande der

4) Vgl. U. Jürgens et al., Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Berlin usw. 1988, S. 33 ff.

Fertigungsabteilungen eingerichteten Gruppenexperimente wieder aufgelöst. In den USA hatte GM den Gruppengedanken gründlich diskreditiert, indem es ihn in das Zentrum seiner „Southern strategy“, also des Versuchs, dem gewerkschaftlichen Einfluß durch Gründung neuer Standorte im Süden der USA zu entgehen, stellte. Als wir ein solches Werk 1983 besuchten – inzwischen hatte man den Widerstand gegen gewerkschaftliche Organisation aufgeben müssen – war der Teambegriff noch immer belastet; die früheren Teamleader galten in der Betriebsgewerkschaft nach wie vor als die größten „Gewerkschaftsfresser“. Das Teamprinzip als Kampfbegriff verwenden seit Mitte der achtziger Jahre dann umgekehrt gewerkschaftsoppositionelle Gruppen, die sich in den USA in der „New-Directions“-Bewegung zusammengeschlossen haben. Auch in der Bundesrepublik scheiterte das großangelegte Gruppenexperiment bei VW in Salzgitter an den Schwierigkeiten, das Gruppenprinzip und die Mitspracheansprüche der Gruppe einzupassen an die etablierten Regelungs- und Akteurstrukturen der industriellen Beziehungen. Von daher wäre heute die NPK-Frage ohne den elektrisierenden Anstoß der Japan-Konkurrenz wohl eher ein Randthema im Sinne der Anpassung von Tätigkeitsbildern und Qualifikationsanforderungen an neue technisch-organisatorische Anforderungen.

2.1 Länderprofil Neuer Produktionskonzepte: 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 nun den Zielen der Arbeitseinsatzflexibilität und der Anreicherung von Tätigkeiten grundsätzlich entgegen. Scharfe Statusdifferenzen zwischen ungelernter und Fach-Arbeit, 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:

1. Aufhebung traditioneller Regelungsstrukturen, insbesondere der „job demarcations“. Ziel ist die einheitliche Angelerntenklassifikation und eine kleinstmögliche Anzahl von Facharbeiterklassifikationen (die Anzahl variiert zwischen ein bis vier).

2. 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 Modellanläufen, die Beteiligung an ihren Arbeitsbereich betreffende Technik und Arbeitsgestaltung.

3. Erklärung des Betriebes zum „teambased plant“. Dies bedeutet die (ohne den Vorlauf eigener Pilotprojekte im Werk) flächendeckende Organisation der Arbeiterbelegschaft in Teams mit einem integrierten Aufgaben- und Verantwortungs-Bereich, 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 eben hier vor allem auf eine Neugestaltung der Arbeitsbeziehungen (der Beziehungen zwischen Management und Belegschaft) wie 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 wesentliche Bedeutung auf allen drei Stufen des NPK-Prozesses kommt der Weiterbildung zu. Die Weiterbildungsmaßnahmen im Angelerntenbereich sind weniger fachlich ausgerichtet als auf die Schaffung von Bewußtsein („awareness“) für die betrieblichen und branchenbezogenen Problemlagen und auf die Herausbildung von

sozialer Kompetenz für Teamarbeit sowie von Analyse, Präsentations- und Argumentationstechniken zur Steigerung der Dialogfähigkeit mit dem Management.

Von großer Wichtigkeit für die Weiterbildungsaktivitäten in der Automobilindustrie waren etwa die Regelungen der 1983/84er Tarifrunde, mit der Schaffung des „nickel-and-a-dime-fund“ für das nationale „Employee-Development-Training-Program“. Dieses Programm wird gemeinsam von Gewerkschafts- wie Unternehmensseite, etwa bei Ford und General Motors, getragen und finanziert. Das Unternehmen entrichtet pro Arbeitsstunde zehn Cents, die Gewerkschaft fünf Cents für diesen Fonds. Die zehn Cents dienen der Finanzierung eines zentralen Humanressourcen- und Ausbildungszentrums, die fünf Cents stehen auf Betriebsebene für Ausbildungsmaßnahmen zur Verfügung, die nicht spezifisch arbeitsplatzbezogen sind. Den Weiterbildungsmaßnahmen auf Betriebsebene lassen sich fünf Kategorien zuordnen:

- a) „Personal Enrichment Training“ – dieses sind Abendkurse etwa in Computer-Software, Verbesserung der Lese- und Schreibfähigkeit u.ä.;
- b) „Awareness Training“ – diese sollen die Belegschaft informieren über das Produkt oder den Fertigungsprozeß, mit dem sie es zu tun haben werden; die Kurse hier sind vor allem für angelernte Arbeiter gedacht;
- c) „Group Interaction Training“ – hier werden Kommunikationstechniken, Problemlösungstechniken wie statistische Prozeßkontrolle, mathematische Fertigkeiten und Methoden effektiver Gruppenarbeit vermittelt;
- d) „Technical Training“ – dieses sind Kurse von Betriebsmittelherstellern, die sich vor allem an die Facharbeiter wenden und
- e) „Product Launch Training“ mit den drei Elementen „Awareness Training“, „Technical Training“ und „Team-Building Training“.

Eine vierte Entwicklungsstufe von NPK könnte mit dem „Saturn-Projekt“ verbunden sein.⁵⁾ 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 gedacht als die Krönung eines Entwicklungsprozesses, der aus einer Vielzahl von Gruppenexperimenten schon in den siebziger Jahren, aus den Erfahrungen der eigenen „teambased plants“ in Nordamerika, den Erfahrungen aus dem NUMMI-Projekt und aus neuen Formen der Ablaufgestaltung in den europäischen Werken eine eigene, amerikanische Synthese vollzieht. Es muß allerdings zum gegenwärtigen Zeitpunkt gesagt werden, daß das Saturn-Projekt 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“, den Niederlassungen japanischer Unternehmen 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 ist⁶⁾, 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,

5) Vgl. Gabriele Wölke: Neue Technologien und Partizipation der Arbeitnehmer, Köln 1989 (Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik Institut der deutschen Wirtschaft Nr. 149).

6) The Institute of Social Science, University of Tokyo: Local Production of Japanese Automobile and Electronics Firms in the United States. The „Application“ and „Adaption“ of Japanese Style Mangement (research report no. 23), Tokyo 1990.

und auch das Prinzip der Teilautonomie spielt entsprechend der Situation in Japan (vgl. 2.3) 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.

2.2 Neues Produktionskonzept-Profil: Schweden

Ausgangspunkt für die schwedischen NPK bilden die großen Rekrutierungsprobleme, die hohen Fluktuationsquoten und die Fehlzeiten. Grundsätze der vor allem von Volvo geprägten NPK sind:

- 1) 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 Prozeßauslegung und Pufferzonen ermöglichen ein – in Grenzen – zeitsouveränes Arbeiten.
- 2) Die Arbeitsplanung zielt auf die Schaffung umfassender, funktional sinnvoll zusammenhängender Arbeitsumfänge.
- 3) Die Fertigungsgruppen nehmen eine Schlüsselstellung in der Arbeitsorganisation ein; die Gruppen erhalten weitreichende Dispositionsmöglichkeiten im Hinblick auf Arbeitsorganisation wie auf interne Personalführungsaufgaben.
- 4) Automobilarbeit wird für alle als qualifizierte Produktionsarbeit angesehen, für die eine systematische und umfassende Grundausbildung vorgesehen ist.

Das avancierteste Beispiel für schwedische NPK bildet das neue Volvo-Werk in Uddevalla; eine kurze Charakterisierung des Gruppendesigns und des Organisationskontextes in diesem Werk⁷⁾ wird im folgenden gegeben:

⁷⁾ Vgl. Dieter Budde/Manfred Muster, Die Fabrik der Zukunft. In: Sozialismus 2/90, S. 57 ff.; Hans Pornschlegel, Ein neues integriertes Arbeits- und Fabrikkonzept – Das Beispiel des schwedischen Automobilmontagerwerkes Uddevalla der Firma Volvo, in: REFA-Nachrichten 1/1990, S. 16 ff.

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 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, der Materialfluß und Fertigungssteuerung verstanden und genutzt werden können. Alle neuen Arbeitnehmer erhalten eine sechzehnwöchige systematische Ausbildung mit anschließend einer einjährigen Trainingszeit in der Werkstatt. Im Anschluß wird erwartet, daß jeder ein Viertel des gesamten Arbeitsinhaltes beherrscht (d.h. mindestens 120 Minuten, und dies anschließend auf die Hälfte und später 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. Desungeachtet

sieht der Arbeitswissenschaftler Pornschlegel 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.“⁸⁾

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 bildete zumindest bisher den breiten Trend der NPK-Entwicklung in der schwedischen Automobilindustrie.⁹⁾ Die arbeitsplatznahe Beteiligung ist dabei eingebettet in das System gewerkschaftlicher Beteiligung an betrieblichen und Unternehmens-Entscheidungen – und unter schwedischen Verhältnissen ist kaum damit zu rechnen, daß die beiden Ebenen in Konflikt zueinander geraten.

Von seiten der Hersteller anderer westlicher Länder und erst recht Japans wird dieses schwedische Modell allerdings mit großer Skepsis gesehen, ist dieses doch deutlich mit einem Kontrollverzicht auf seiten 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, dies weiß niemand.

2.3 Neues Produktionskonzept-Profil: Japan

Eine Diskussion über „NPK“ gibt es in Japan nicht. Es gibt, auch durch die internationale Rezeption, vielmehr 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 vielfa-

⁸⁾ Pornschlegel, a.a.O., S. 28.

⁹⁾ Christian Berggren: Von Ford zum Volvo-Werk Uddevalla, Berlin usw. (im Erscheinen).

cher Hinsicht stellt dieses einen Kontrapunkt zu dem beschriebenen 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 (wie sachliche Verteilzeiten), Mensch (wie Springer, Fehlzeitendeckung) oder Material (wie Zwischenläger in der Fertigung). Die Interdependenz der Teilprozesse eines komplexen Fertigungsablaufes steigt auf diese Weise, und das Produktionssystem wird gezielt störanfällig 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 Qualitäts-Ergebnis wesentlich tragen (allerdings auch einzelne Gruppenmitglieder im Hinblick auf die Grundlohn- und Produktivitätslohnbestimmung). Vorgaben „von oben“ werden i.d.R. zuvor abgestimmt mit den unteren Vorgesetzten. 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 Mo-

ment 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 des Engagements im Sinne der Unternehmensziele („commitment“) wird nicht nur durch Beteiligung (in den Formen von Kleingruppenaktivitäten), sondern auch durch ein dichtes System der materiellen und immateriellen Anreize und Sanktionen erreicht (Personalbeurteilungssysteme, Entgeltdifferenzierung, 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 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 in die Funktionserfordernisse eingezwängt. Dem entspricht der Typus gewerkschaftlicher Vertretung mit weitgehender Deckung der Funktionen gewerkschaftlicher Interessenwahrnehmung und Managementfunktion 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 auch zu einfach, diese Doppelfunktion so zu interpretieren, als würde die Funktion gewerkschaftlicher Interessenwahrnehmung

darin grundsätzlich unterdrückt und nachrangig. Es gibt auch Beispiele, wo die Doppelfunktion der unteren Vorgesetzten zuungunsten der Managementseite ausschlug.

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.

2.4 Neues Produktionskonzept-Profil: 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 Spezialisierungsmuster zu gehen; dem entspricht die neue Orientierung der Berufsausbildung und die Schaffung neuer Tätigkeitsbilder für Facharbeiter.

Die zweite Stufe bildet die Einführung von Gruppenarbeit vor allem in den Hochtechnologiebereichen. Dort bot sich dies deshalb an, weil die Motive der diversen Akteure – Nutzung überschüssiger Qualifikationen, Höhergruppierung, Aufhebung des Restarbeiterrisikos, Sicherung der Anlagenverfügbarkeit – sich leichter abstimmen lie-

Ben; außerdem stand hier mit der Position 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. Diese sind typischerweise gerade in den konventionellen Fertigungsbereichen am größten. Dies steht ganz im Gegensatz zu den Entwicklungen in den USA und in Schweden, wo aus unterschiedlichen Gründen gerade die „einfachen“ Angelern-tätigkeiten zum Schwerpunkt neuer Produktionskonzepte gemacht wurden. Erschwert wird dies noch durch das besondere Profil der Modernisierungsstrategien deutscher Unternehmen¹⁰⁾, die in hohem Maße auch technikorientiert waren und zur Herausbildung sehr heterogener Produktions- und Arbeitsstrukturen, häufig im selben Werk und derselben Halle, geführt haben. Hier existieren nun oft nebeneinander:

- a) Arbeitsstrukturen im Hochtechnologiebereich, die sich vor allem unter dem Funktionsimperativ der Anlagennutzung, also der Störfallprävention und -minimierung herausbildeten. Hier stehen die Aufgaben der Systemregulierung, Wartung und Instandhaltung solchen einfachen „Restfunktionen“ wie Einlegetätigkeiten, Materialzuführung usw. 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.

¹⁰⁾ vgl. Jürgens et al., a.a.O., S. 354 ff.

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 Interessensausgleich 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 konventionellen 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, die als Kompensation ausreichen?

Ein drittes Hemmnis für den Sprung von „control“ zu „commitment“ bildet die Angst vor dem „Sprung ins kalte Wasser“, dem Verzicht auf Kontrolle in Erwartung auf ökonomisch handfeste Vorteile, aber ohne Garantie derselben. Diese Angst vor dem Risiko aber 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 voraus schwer abzuschätzen ist. Hier müssen die Fra-

gen 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.

3. Neue Produktionskonzepte und Mitarbeiterbeteiligung

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 Arbeitsplatzablaufplanung oder der technisch-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;
- der Beteiligung an Budget und Controllingaufgaben.

Bereits dieser kurze Überblick macht deutlich, daß das Spektrum an Beteiligungsdimensionen weit hineingreift in das Funktionsgefüge der Unternehmen, 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 Entschei-

dingungskompetenz 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 vor allem bei den schwedischen Experimenten den Gruppen 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 konnte. 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 wird erst seit kurzem geführt.

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. Es 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 hiesigen Diskussion über Qualitätszirkel und die Frage einer Mitbestimmung des Betriebsrates über die Einrichtung und die Themenwahl von Qualitätszirkeln zeigte. Auch die Beschlüsse der IGM-Gewerkschaftstages 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 ließe.

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