

Jürgens, Ulrich

Book Part — Digitized Version

Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie: Japan, USA und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Jürgens, Ulrich (1992) : Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie: Japan, USA und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich, In: Leo Kißler (Ed.): Management und Partizipation in der Automobilindustrie: zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich, ISBN 3-593-34640-0, Campus, Frankfurt/M. ; New York, NY, pp. 257-280

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122483>

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>.

Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie - Japan, USA und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich

Ulrich Jürgens

1. Triebkräfte der Veränderung

Die Strukturen von Arbeit und Arbeitsbeziehungen sind durch eine Vielzahl von Anstößen in den achtziger Jahren in Bewegung geraten, tiefgreifende Veränderungsprozesse wurden ausgelöst, bisherige Leitbilder der Organisation von Arbeit und der Regelung von Arbeitsbeziehungen befinden sich in der Auflösung, ohne daß zum gegenwärtigen Zeitpunkt klar wäre, welches die künftigen Leitbilder sein werden. Diese Entwicklungsdynamik läßt sich weltweit in den Industrieländern feststellen, wenn auch Japan in dieser Hinsicht eine Sonderrolle spielt.

Die Darstellung konzentriert sich auf die Entwicklungen in der Automobilindustrie. Die Strukturen von Arbeit und Arbeitsbeziehungen in dieser Industrie haben in den vergangenen Jahrzehnten in vielen Industrieländern eine weit über die Branchengrenzen hinaus prägende und leitbildgebende Bedeutung besessen. Hier hatten die Prinzipien des Fordismus und Taylorismus ihre Geburtsstätte und ihren wesentlichen Anwendungsbereich. Allerdings gab es in dieser Hinsicht auch in der Hochphase tayloristisch-fordistischer Massenproduktion im Vergleich der drei Länder erhebliche Unterschiede. In Japan hat sich in den fünfziger und sechziger Jahren ein eigenes Leitbild durchgesetzt, wobei Toyota in vielem eine Pionierrolle spielte. In Deutschland konnten sich Traditionen der Facharbeit und facharbeitsorientierten Arbeitsorganisation erhalten, obgleich in weiten Bereichen der Fertigung

der Großserienproduktion die Prinzipien des Taylorismus-Fordismus dominierten. In den USA hatten sich die Grundsätze der Massenproduktion demgegenüber bereits in den dreißiger Jahren durchgesetzt. Wir wollen hier auf die Unterschiede, die sich vor diesem Hintergrund in den drei Ländern in den Grundmustern der Arbeit und Arbeitsbeziehungen herausgebildet hatten, nicht näher eingehen. Uns geht es vielmehr darum, das Moment der Veränderungsdynamik zu erfassen, die Frage der alternativen Entwicklungspfade aufzuwerfen und die Frage von Divergenz oder Konvergenz im Hinblick auf die bisherigen Unterschiede von Arbeit und Arbeitsbeziehungen in den drei Industrieländern. Angesichts der Ungewißheit der Entwicklungsrichtung und der Offenheit von Entwicklungsoptionen beschränkt sich die Darstellung im folgenden weithin auf die Deskription und den Versuch der Interpretation von Entwicklungstendenzen, ohne den Versuch zu unternehmen, diese bereits in einem umfassenderen Theoriekontext etwa der Regulationstheorie zu verorten.

Wir gehen im ersten Abschnitt auf die Konzernstrategien der Produktionsmodernisierung in den achtziger Jahren ein, die noch in sehr unterschiedliche Richtungen verwiesen hatten (Abschnitt 1). Im Anschluß daran befassen wir uns mit gegenwärtigen Tendenzen zur Angleichung dieser Konzernstrategien im Hinblick auf ein an Japan orientiertes Modell des -Toyotismus« (vgl. Jürgens et al. 1989; Dohse et al. 1985) oder »Lean Production Systems« (vgl. Womack et al. 1990) (Abschnitt 2). Im dritten Abschnitt wird anhand des Vordringens der »Transplants« in den USA und anschließend anhand von Japan-orientierten Veränderungsstrategien eines deutschen Automobilherstellers die Dynamik der Entwicklungen in Richtung auf dieses neue Leitbild dargestellt (Abschnitt 3). Den Schluß bilden Hinweise, daß dieses Leitbild in Japan selbst auch bereits starken Veränderungsprozessen unterliegt.

2. Konzernstrategien der Produktionsmodernisierung und nationalspezifische Muster der Arbeit und Arbeitsbeziehungen

2.1 Konzernstrategien in den achtziger Jahren

Aufgeschreckt durch die Veränderungen in den Marktbedingungen, in der Produkt- und Prozeßtechnik und in den Konkurrenzbedingungen entwarfen alle westlichen Hersteller in den siebziger Jahren »ihre« Strategie der Produktionsmodernisierung. Das »Lernen« von Japan bildete dabei einen wichtigen Bezugspunkt für die Suche nach Erfolgsrezepten. Die schließlich eingeschlagenen Umstrukturierungsstrategien westlicher Unternehmen verwiesen in ganz unterschiedliche Richtungen (vgl. zum folgenden Jürgens 1990, 1991a). Dabei wurden drei Grundmuster deutlich: die Strategie der Automatisierung (1), die humanzentrierte Strategie (2) und die »After-Japan«-Strategie (3); diese Strategien lassen sich recht deutlich einzelnen Unternehmen zuschreiben, obgleich es auch immer Bereiche und Projekte mit anderen Strategieorientierungen gab. Von einem Konzern wurde demgegenüber eine offensichtliche »Optionsmaximierungs«-Strategie gewählt, indem umfassende Veränderungsprogramme im Sinne aller drei Strategieorientierungen in unterschiedlichen Werken und Bereichen nebeneinander erprobt wurden (4).

1. Die Strategie der Automatisierung sah in der Benutzung computergestützter flexibler Fertigungstechnologie die Chance, den Wettbewerbsvorteil, den die japanischen Unternehmen mit ihrer offensichtlichen Meisterschaft im »Menschen-Management« besitzen, zu überspringen und auf diese Weise wieder in die Vorhand zu kommen. Dabei versprach man sich von der Montageautomatisierung die größten Vorteile. VWs Halle 54, das Anfang der achtziger Jahre für den neuen Golf errichtete Montagewerk in Wolfsburg, FIATs Montagewerk in Monte Cassino, GENERAL MOTORS mit verschiedenen neuen Werken in den USA sind Beispiele, wo auf diese Strategie gesetzt wurde. Charakteristisch für die Werke, die im Rahmen dieser Strategie errichtet wurden, ist das Entstehen von Automationsinseln und entsprechend Inseln qualifizierter Produktionsarbeit, umgeben von weiterhin manuellen Montagetätigkeiten. Für den Automatisierungsbereich gibt es

erheblichen Spezialistenbedarf und weitreichende Qualifizierungserfordernisse; zugleich entstehen hier neue einfache Anlerntätigkeiten, »Restarbeiten« wie das Magazinieren, Umhängen von Teilen usw., deren Automatisierung gegenwärtig noch nicht lohnenswert erschien. Die Aufrechterhaltung der Anlagenverfügbarkeit und die bei aller perfektionierten Technikplanung immer wieder improvisierten Notstrategien zur Aufrechterhaltung der Produktion im Falle von Störungen zerran an den Nerven aller Beteiligten. Um einen halbwegs harmonischen Ablauf der Tätigkeiten in den vor- und nachgelagerten manuellen Bereichen zu gewährleisten, können Pufferzonen gar nicht groß genug sein; Kapital und Platz werden gebunden. Ein positives Resultat war, daß oft ergonomisch unerwünschte Tätigkeiten wie Über-Kopf-Arbeit beseitigt wurden und der Anteil taktentkoppelter Produktionstätigkeiten zunahm.

Einsparungen, die man sich aufgrund der Automatisierung erwartete, traten zumeist nicht ein, sei es, weil die Personalerfordernisse unterschätzt worden waren, da man von unrealistischen Bedingungen ausgegangen war, sei es, weil Flexibilitätsbarrieren der Automatisierung schließlich doch für bestimmte Varianten Handarbeit erforderte.

2. Die humanzentrierte Strategie oder die Strategie der dezentralen Selbstregulierung in teilautonomen Gruppen ist vor allem von den schwedischen Unternehmen verfolgt worden. Die Produktionsvolumina der Werke, um die es hier ging, sind vergleichsweise gering, eine Automatisierungsstrategie kam daher von vornherein weniger in Betracht. Zur gleichen Zeit galt es auf Probleme der Personalverfügbarkeit zu reagieren, auf die offensichtlich geringe Attraktivität der Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie in Schweden, die sich unter anderem in Fluktuationsquoten von jährlich bis zu 50 % und von krankheitsbedingten Abwesenheiten bis zu 30 % und mehr niederschlug.

Charakteristisch für die im Rahmen dieser Strategie erstellten Werke ist die Abschaffung von Fließband und Taktbindung zugunsten der Einrichtung von Fertigungsinseln mit stationären Arbeitsplätzen. Die Arbeitsplanung zielt hier 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 Dispositionsmöglichkeiten im Hinblick auf die interne Zeit- und

Aufgabenverteilung, auf Fragen der Personalpolitik, wie Einstellungen, Verleihungen vorzunehmen, und Fragen der Gruppenorganisation, wie zum Beispiel einen Gruppensprecher zu wählen.

Prominente Beispiele für diese Strategie sind das neue Werk VOLVOs in Uddevalla und war das neue Werk von SAAB in Malmö (vgl. Berggren 1991; Budde/Muster 1990). Der Automatisierungsgrad in diesen Werken ist niedrig. Die Produktionseffizienz der in kleiner Serie fertigenden Belegschaft erscheint dem tayloristisch geschulten Blick ebenfalls als niedrig; allerdings werden die Einsparpotentiale zu meist unterschätzt, die in der Reduktion von Fehlern und Nacharbeitserfordernissen sowie in den Gemeinkosten (zum Beispiel bei der Personalabteilung) liegen, die von der Gruppe übernommen oder durch sie überflüssig gemacht werden. Ein Leistungsvergleich, der diese Aspekte mitberücksichtigt, liegt bisher nicht vor. Die Stilllegung des neuen Werks von SAAB in Malmö und die Konzentration der Produktion im älteren Werk mit weitgehend konventioneller Fertigung durch das GENERAL-MOTORS-Management, das kürzlich den Pkw-Geschäftsbereich von SAAB übernommen hat, werden jedoch weithin als Beleg dafür genommen, daß das Management außerhalb Schwedens dieser Strategie keine Entwicklungschancen beimessen will.

3. Die dritte Strategie der Produktionsmodernisierung der achtziger Jahre ist die »After-Japan-Strategie« als Versuch, Japans Vorsprung einzuholen, indem man japanische Produktivitätskonzepte übernimmt (vgl. Jürgens et al. 1989, S. 203 ff.). Kennzeichen der After-Japan-Produktionsorganisation ist zunächst die Beibehaltung des Fließbandes und der Taktbindung als Rückgrat der betrieblichen Arbeitsorganisation sowie der Verzicht auf größere Automatisierungsprojekte in den Montagebereichen. Verzichtet wird hier auch auf weitreichende Experimente mit Gruppenarbeit im Sinne von mehr »industrieller Demokratie«, der Schaffung teilautonomer Gruppen, der Wahl von Gruppenleitern. Maßnahmenswerpunkte sind demgegenüber die Integration von direkten und indirekten Aufgabenbereichen, vor allem die Rückführung der Qualitätsverantwortung in die Fertigung, der Dezentralisierung von Produktionsverantwortung, sowie eine Vielzahl von Maßnahmen und Formen der Einbeziehung der Belegschaft in betriebliche Problemlösungen, der Aktivierung von Verbesserungspotentialen, die in den Erfahrungen jedes Belegschaftsmitgliedes liegen sowie in der Förderung der Betriebsidentifikation und der Verbesserung der Kom-

munikation über die bisherigen horizontalen und vertikalen Schnittstellen der Arbeits- und Betriebsorganisation hinweg.

Die AJ-Strategie wurde vor allem von FORD, in einzelnen Bereichen aber auch von GENERAL MOTORS und CHRYSLER gewählt. Zugrunde lag dem eine Politik der amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft UAW, die die US-Konzerne explizit aufforderte, sich in ihren Umstrukturierungsstrategien an Japan zu orientieren (vgl. Katz 1985).

4. Die Strategie der »Optionsmaximierung« beruht auf einer langfristigen, bewußt eklektizistisch angelegten Politik der Erprobung und schrittweisen Zusammenführung von Hochtechnologiekonzepten der Automatisierung, von Konzepten der Gruppenorganisation und der dezentralen Selbstregulierung sowie von Konzepten der Mitarbeiterbeteiligung an betrieblichen Problemlösungen nach dem Vorbild japanischer Unternehmen. Dies ist die Strategie von GENERAL MOTORS, und sie entspricht der Größe und Finanzkraft dieses Riesenunternehmens. Das Nebeneinander von ganz unterschiedlichen Strategien an unterschiedlichen Stellen dieses Weltkonzerns war schon immer für ihn charakteristisch. In den siebziger Jahren trieb er einerseits stark beeinflusst von den schwedischen Gruppenexperimenten sein Konzept der sozio-technischen Systemgestaltung (STS) voran, das später als »Quality of Worklife« (QWL)-Programm bezeichnet wurde, andererseits betrieb er die »Southern Strategy«, also die Betriebsgründung in dem gewerkschaftsfreien Süden. In den achtziger Jahren gab es umfassende betriebliche Programme sowohl der Automatisierung wie der Weiterführung des »selbstgestrickten« QWL-Programmes, der Realisierung schwedisch-deutscher Konzepte fließbandloser Montage und der Erprobung japanischer Managementkonzepte in dem zusammen mit TOYOTA gegründeten neuen Unternehmen New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) an einem alten GM-Standort in Kalifornien, der einige Jahre vorher stillgelegt worden war (vgl. zu NUMMI Turner 1990). Im Saturn-Projekt sollten viele der dort gewonnenen Lehren zusammenfließen; zugleich war es der weitestgehende Versuch der Einbindung der Gewerkschaft bei der Herausbildung eines neuen Produktionssystems auf dem nordamerikanischen Standort.

Schon in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre wurde jedoch deutlich, daß die Ergebnisse des Joint-Venture-Unternehmens mit Toyota die höchste Attraktion im Sinne zukunftsbezogener Konzernstrategien

besaß. Der Abbruch des schwedischen Weges bei Saab und die Ankündigung einer an NUMMI orientierten Produktions- und Arbeitsorganisation im zukünftigen GM-Werk in Eisenach belegen dies (vgl. Jürgens 1991b).

2.2 Nationalspezifische Leitbilder der Arbeits- und Produktionsorganisation

Es wurde bereits deutlich, daß in den gewählten Modernisierungsstrategien der Konzerne nationalspezifische Einflußfaktoren zum Ausdruck kamen. So war die humanzentrierte Strategie stark von der spezifischen arbeitspolitischen Konstellation in Schweden geprägt und spiegelte hier einen Kompromiß gewerkschaftlicher Gestaltungsvorstellungen und der des Unternehmensmanagements wider. In den USA war die Stoßrichtung der Managementmaßnahmen bestimmt durch die stark konfliktoorientierten Arbeitsbeziehungen und durch die auf der Betriebsebene gegen Taylorismus und Hire-and-Fire-Politik von der Gewerkschaft durchgesetzten Regelungen der »Job Demarcations« und »Seniority Rules«. In den Bundesrepublik Deutschland gab es in der Figur des Facharbeiters und der facharbeiterorientierten Arbeitsorganisation einen Ansatzpunkt, auf den sich die Modernisierungsstrategien konzentrierten.

Für den Ablehnungsprozeß tayloristisch-fordistischer Regulierungsformen bildeten sich in den achtziger Jahren vor allem zwei Entwicklungslinien im Sinne zukunftsorientierter Organisation von Arbeit heraus, die in der Lage waren, Leitbildfunktionen zu erfüllen: das Modell der facharbeiterzentrierten Arbeitsregulierung, worauf die Entwicklung in den deutschen Betrieben zu zielen schien, und das »japanische Modell«. Beide Entwicklungsmodelle zeichnen sich durch ein hohes Maß an Selbstregulierung der ausführenden Arbeit aus, das im traditionellen tayloristisch-fordistischen Regulierungsmodus nicht mehr unterzubringen ist. Und beide zeichnen sich durch einen Arbeitertypus aus, der sich durch seine Kompetenz und seine Verantwortungsbereitschaft deutlich vom Typus des dequalifizierten Massenarbeiters unterscheidet.

Im Zentrum des "deutschen Modells" stehen der Facharbeiter und ein spezifisches Verständnis von Facharbeit als "Beruf". Zu diesem Berufsverständnis gehören fachliches Können, aber auch inhaltliches In-

teresse an der Arbeit, Bereitschaft zur umfassenden und die eigenen Fachgrenzen überschreitenden Verantwortung sowie weitgehende Selbstregulierung in der Arbeitsausführung.

Das "deutsche Modell" beruhte nun auf der Generalisierung dieses Typs von Arbeit und in diesem Sinne der "Reprofessionalisierung" von Produktionsarbeit, wie sie von Kern/Schumann (1984) prognostiziert worden ist (Kern/Schumann 1984).

Auch das "japanische Modell" weist der qualifizierten Arbeit eine zentrale Rolle zu, aber nicht im Sinne von Facharbeit. Den Status des Facharbeiters gibt es nicht. Idealtypisch für das japanische Modell ist vielmehr die Selbstregulierung unter dem Druck von Fließband und Produktionstakt. Kennzeichnend ist eine Personalbemessung, die auf maximale Leistung und auf Arbeitsverdichtung abzielt. Sie hat ihre Basis im Gruppenzusammenhalt und in den formellen und informellen gruppeninternen Ausgleichs- und Unterstützungsmöglichkeiten. Die Arbeitsgruppe ist in der japanischen Automobilindustrie der Ausgangspunkt für ein integriertes Aufgabenverständnis, für die Flexibilisierung und Erweiterung des Arbeitseinsatzes und für die Qualifizierung der Arbeitskräfte. Selbstregulierung stützt sich hier also nicht auf Facharbeiterkompetenz und Berufsethos einer bestimmten Beschäftigtengruppe, sondern auf die Einbeziehung aller Beschäftigten bei der Lösung betrieblicher Probleme und bei der Weiterqualifizierung.

Das folgende Schema konfrontiert beide Leitbilder in wichtigen Dimensionen.

Schaubild: Leitbilder der Fertigungsorganisation

"Deutsch"	"Japanisch"
Facharbeiterinfiltration i. d. Fertigung	Angelehrte mit generell hoher Ausgangsqualifikation
Entkopplung v. Produktionstakt	Koppelung an Produktionstakt
Vergrößerung der Arbeitsumfänge	taktbestimmte Arbeitsumfänge
gemischte Teams von "Spezialisten"	homogene Teams
hohe Teilautonomie der Teams durch Technik- und Ablaufgestaltung (Pufferbildung)	geringe Teilautonomie der Teams durch JIT-Gestaltung (Pufferminimierung)

Wenn auch im einzelnen noch viele Punkte offenblieben, so gingen Ende der achtziger Jahre die Betriebsparteien in vielen deutschen Unternehmen daran, für die Umsetzung dieses Leitbilds die notwendigen Vereinbarungen (vor allem über Gruppenarbeit) zu treffen.

2.3 Konvergenz zum "Toyotismus"?

Im Verlauf der achtziger Jahre schob sich in der Diskussion über Produktionsmodernisierung und alternative Produktionskonzepte zunehmend die Frage der Wettbewerbsfähigkeit und der Leistungsdifferenzen nationalspezifischer Produktionsregime in den Vordergrund. Die Erklärung dafür waren Verlagerungen in den Welthandels- und

Kapitalbeziehungen, die darauf bezogenen globalen Standortstrategien der multinationalen Konzerne sowie die immer offenkundiger werdende Wettbewerbsstärke der japanischen Hersteller. In diesem Zusammenhang erhielten nun Studien eine große Brisanz, die zeigten, daß im Vergleich der Werke führender Industrienationen Produktivitätsunterschiede in Größenordnungen vorlagen, wie man sie nur im Verhältnis zwischen Industrie- und Entwicklungsländern vermutet hätte. Alle Unterschiede aber, die sich zwischen westlichen Industrieländern auch noch so dramatisch auftraten, verblaßten im Vergleich westlicher und japanischer Betriebe.

Nachdem einzelne Konzerne schon Ende der siebziger Jahre konzernintern Vergleichsstudien mit Werken ihrer japanischen Kooperationspartner durchgeführt hatten, unternahm das International Motor Vehicle Program (IMVP) am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre einen umfassenden Versuch des betrieblichen Leistungsvergleichs von Werken unterschiedlicher Hersteller und Standortregionen. Die Ergebnisse waren für die Automobilunternehmen ein Schock, in Europa noch mehr als in den USA. Die europäischen Hersteller benötigen zum Beispiel in ihren Montagewerken - im standardisierten Vergleich - mehr als das Doppelte an Stunden, um ein Fahrzeug zu fertigen, als die japanischen Unternehmen (die von den Autoren untersuchten Werke japanischer Hersteller in Japan benötigen im Durchschnitt 16,8 Stunden pro Fahrzeug, die Werke amerikanischer Hersteller in Nordamerika 24,9 Stunden und die Werke europäischer Hersteller in Europa im Durchschnitt 35,5 Stunden). Dieser Nachteil wurde nicht durch eine höhere Qualitätsleistung ausgeglichen, im Gegenteil (die Anzahl von auf Montagewerkfehler zurückzuführenden Qualitätsmängel bei den japanischen Werken lag im Durchschnitt bei 52,1 Fehlern pro 100 Fahrzeuge, in amerikanischen Werken bei 78,4 und bei den europäischen Werken bei 76,4). Verstärkt werden die Nachteile in der Produktion noch durch die in der Entwicklung, also den Bereich der Angestelltentätigkeiten. Die europäischen und amerikanischen Hersteller benötigen nahezu doppelt so viele Ingenieurstunden, um ein neues Fahrzeug zu entwickeln, als die Japaner (rund 3 Millionen vs. 1,7 Millionen Ingenieurstunden) und brauchen trotzdem mehr Zeit, um ein neues Modell auf den Markt zu bringen (rund 60 Monate vs. rund 46 Monate bei den Japanern) (vgl. Womack et al. 1990, S. 85, 86, 118).

Mit Blick auf diese Unterschiede formulieren die Autoren des Abschlußberichts sehr deutlich eine "change or die"-Botschaft an die westlichen Automobilunternehmen: Entweder sie übernehmen die von ihnen als "Lean Production System" (LPS) bezeichneten Methoden der japanischen Bestbetriebe, oder aber sie werden den Wettbewerb nicht überleben. Die Propagierung eines Japan-orientierten "best practice"-Modells durch das IMVP liefert einer neuen, nunmehr ökonomisch begründeten Determinanzthese Vorschub. Erweist sich die Leistungsüberlegenheit des LPS aber als so stark, daß die westlichen Unternehmen mit ihren Lösungen im Wettbewerbskampf nicht überleben können, dann können diese auch nicht als äquifunktional angesehen werden, dann gibt es keine unterschiedlichen Wege, sondern nur einen "one best way" der Produktions- und Arbeitsorganisation, auf den hin nationaltypische Differenzen konvergieren müssen.

Ist das Konvergenzmodell nach dem Taylorismus-Fordismus nun der Toyotismus, und was sind die wesentlichen Merkmale des Toyotismus, was bedeutet er für Arbeit und Arbeitsbeziehungen? Für die MIT-Autoren weist die als "Lean Production System" organisierte Fabrik zwei Hauptmerkmale auf: "It transfers the maximum number of tasks and responsibilities to those workers actually adding value to the car on the line, and it has in place a system for detecting defects that quickly traces every problem, once discovered, to its ultimate cause." (Womack et al. 1990, S. 99) Als zentrale Merkmale für schlanke Fabrikorganisation nennen sie die Teamorganisation, Job Rotation, Verbesserungsaktivitäten, Arbeitseinsatzflexibilität, weite Qualifizierung und geringe Abwesenheitsquoten des Personals, um nur eine Auswahl zu nennen. Es ist allerdings notwendig, diese Merkmale auf das System der Produktionsorganisation zu beziehen, das sich im Hinblick auf die Zielsetzung des Null-Fehler/Null-Puffer-Ideals zuerst bei TOYOTA herausgebildet hat. Dieses System ist in den siebziger und achtziger Jahren vor allem von amerikanischen Produktionsingenieuren bereits gründlich untersucht worden, in Deutschland gibt es kennzeichnenderweise bislang keine eigenständige Rezeption von ingenieurswissenschaftlicher Seite (mit Ausnahme von Wildemann 1988; für die amerikanische Diskussion: Schonberger 1982, 1986; Monden 1983; zur Entstehungsgeschichte des Systems in Japan siehe Cusumano 1985; Shinohara 1985; Ohno 1983). Erst aus den internen Funktionszusammenhängen dieses Systems der Produktionsorganisation erschließen sich die Möglichkei-

ten und Grenzen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbeziehungen sowie auch der Zulieferbeziehungen, also der Gesamtzusammenhang des "Toyotismus" (vgl. Dohse et al. 1985).

Das Null-Fehler/Null-Puffer-Prinzip, also die systematische "Schlankheit", bildet offensichtlich ein notwendiges, aber nicht hinreichendes Element für das Funktionieren des Systems. Fehler dort zu verhindern, wo sie verursacht werden, das läßt sich nicht gegen das direkte Produktionspersonal durchsetzen bzw. über ihre Köpfe hinweg sicherstellen. Aufgabenintegration, erweiterte Verantwortung, Selbstregulation sind dafür unabdingbare Voraussetzungen. Die Reißleinen zum Stoppen des Fließbandes an jedem Arbeitsplatz bezeugen diese Überzeugungen. Die heiligste Kuh des westlichen Managements, das Realisieren des Mengenziels, wird in die Hände der "einfachsten" Arbeiter gelegt. Reißleinen an den Fließbändern (oder entsprechende Vorrichtungen bei anderen Prozeßabläufen) weisen auch heute die wenigsten der westlichen Montagewerke vor. Schließlich bietet das Null-Fehler-Ziel, das ja immer nur symptomatisch erreicht werden kann, permanent Stoff für Qualitätszirkelaufgaben und Verbesserungsüberlegungen im Gruppenzusammenhang.

Die Null-Puffer-Zielsetzung bedeutet, daß wenn irgendwo der Prozeß (zum Beispiel im Hinblick auf die Qualitätszielsetzung) unterbrochen wird, auch die vor- und nachgelagerten Prozeßstufen quasi unmittelbar danach zum Stillstand kommen. Gefertigt werden darf nur, wenn ein Auftrag vorliegt, und der kommt in kleinsten Losgrößen von den jeweils nachgelagerten Prozeßstufen. Bleibt er aus, so kann nicht weitergefertigt werden. Für den Fall, daß Probleme auftreten, wird erwartet, daß die Kollegen der umliegenden Arbeitsplätze einspringen, um die Prozeßunterbrechung zu verhindern oder ihre Dauer abzukürzen. Das tägliche Produktionssoll zu erreichen, ist unbedingtes Gebot. Ausfallbedingt während der regulären Arbeitszeit entgangene Produktion muß im Rahmen von Mehrarbeit nachgeholt werden. Das Einspringen für den Kollegen der Produktionsgruppe und damit ein enger Gruppenzusammenhalt liegt schon daher im eigenen Interesse; ebenso wie die Mitwirkung an Verbesserungsaktivitäten, die den Arbeitsablauf im gesamten Abschnitt anbetrifft, nicht nur am eigenen Arbeitsplatz.

Die Null-Puffer-Zielsetzung ist ebenso wie das Null-Fehler-Ziel eine permanente Herausforderung für Verbesserungsaktivitäten. Was das Arbeitsstudium im Taylorismus, das ist "KAIZEN" im Toyotismus; be-

ruht das eine auf externer Kontrolle, so ist das andere nicht ohne "intrinsische" Motivation und Beteiligung der Beschäftigten zu machen. Bei KAIZEN geht es um die Kontinuität des Verbesserungsprozesses, um den fortdauernden Versuch, Fehler/Puffer weiter abzubauen. Dies gilt für die Werkzeugwechselzeiten ebenso wie für den Umfang der Zwischenlager an Material und Halbzeug. Das Null-Fehler/Null-Puffer-System verknüpft damit das Rationalisierungsziel mit dem Ziel der Qualitätssicherung; hoher Rationalisierungsdruck soll ohne Qualitätseinbußen zugleich erreichbar sein. Es beruht auf einem Regelkreis, der es ermöglicht, die Fehlerzahl im System zu vermindern, ohne daß mehr Personal notwendig ist. Im System der Massenproduktion galt dagegen als ehernes Gesetz, daß mehr Qualität nur durch mehr Personal (Nacharbeiter, Qualitätsinspektoren) zu erreichen ist.

Der ständige Rationalisierungs- und Verbesserungsdruck bildet also ein notwendiges Systemelement des Toyotismus, daher auch die Kennzeichnung als "Management by Stress" durch die gewerkschaftsoppositionelle "New Directions"-Bewegung in den USA (Parker/Slaughter 1988; Mann 1987).

Es wird deutlich, daß auch die Hinnahmefähigkeit für Mehrarbeit und die Akzeptanz der Streßsituationen notwendiges Systemmoment des Toyotismus darstellen. Aber wo liegt die Grenze in der Auflistung solcher "notwendiger" Momente? Diese sind nach meiner Einschätzung vier:

1. Die Produktionsorganisation als Null-Fehler- und Null-Puffer-System
2. Die Kooperationsorientierung im Hinblick auf Arbeitsstrukturen, Problemlösungsfindung und Kommunikation
3. Die Verbesserungs- und Lernorientierung im Sinne eines kontinuierlichen, alle Hierarchieebenen und Funktionsbereiche umfassenden Prozesses
4. Die Managementorientierung auf Konsens und Beteiligung der ausführenden Tätigkeitsbereiche und der Interessenvertretung.

Erst durch das Zusammenwirken dieser vier Momente "funktioniert" der Toyotismus. Dies schließt eine gewisse Balance der Interessen ein, insofern ist das System nicht nur Zwangszusammenhang. Verantwortungsübertragung, Beteiligung an Problemlösungen, Weiterqualifizierung und Arbeitswechsel sind beides: Streßfaktoren und Motivationsfaktoren. Weder die kritische Interpretation von Parker/Slaughter

noch die affirmative von Womack et al. treffen daher den wesentlichen Punkt, nämlich die Frage der Balance zwischen den beiden Seiten.

3. Die Veränderungsdynamik und ihre treibenden Kräfte

3.1 Die Schubwirkung der "Transplants"

Die Geschichte der Gründung der japanischen "Transplants" in Nordamerika und Westeuropa soll hier nicht im einzelnen berichtet werden. Für Nordamerika war dies - im Gegensatz zu VWs Erfahrung - bisher eine "Success Story". Die folgenden Erklärungsfaktoren lassen sich dafür anführen:

1. **Produkte:** die kürzeren Modellwechsel-Zyklen und das breitere Produktspektrum auf der Basis höherer Produktflexibilität sowie Preis und Produktqualität.
2. **Standortauswahl und Anlaufvorbereitung:** hohe Selektivität in der Personalauswahl, sorgfältiges "Training der Trainers", die teilweise über längere Zeit in Japan selbst ausgebildet wurden. Die Anlaufkurve war flach und zeitlich lang gestreckt, und in dieser Phase wurden Fehlerquellen der Prozeßauslegung, der Qualifizierung sowie bei den Zulieferteilen sorgfältig ausgeräumt, bevor die Produktion hochgefahren wurde. Dies gilt insbesondere für die frühen Werksgründungen wie HONDAs Werk in Ohio und NISSANs Werk in Tennessee, die jeweils noch einen Vorlauf an Erfahrungen mit Motorrad- bzw. Pick-up-Truck-Produktion hatten.
3. **Politische Unterstützung:** Dies betrifft weniger die Subventionen, die auch VOLKSWAGEN im Falle Westmoreland erhielt. Bemerkenswert ist meines Erachtens vielmehr, daß der amerikanische Staat nichts unternahm, um die ungleichen, sozialpolitisch bedingten Kostenbelastungen zwischen alten Standorten der Großen Drei und den neuen Transplant-Standorten auszugleichen. Da staatliche Systeme der Gesundheits-, Alters-, Arbeitslosenversicherung in den USA nur sehr unzulänglich sind, haben die Unternehmen auf der Grundlage tariflicher Vereinbarungen mit der UAW entsprechende unternehmensinterne Systeme geschaffen, die die Betriebe

nach jahrzehntelanger Produktion am Standort mit hohem Durchschnittsalter der Belegschaft und einer großen Anzahl von Pensionären mit hohen Kosten belasten (vgl. Mosley/Schmid 1991). Dem industriepolitischen Ziel der Modernisierung von Produktionsstrukturen ist so von staatlicher Seite eindeutig der Vorzug vor sozialpolitischen Zielsetzungen gegeben worden.

4. Unterstützung von seiten der Gewerkschaftsspitze: Von seiten der führenden Gewerkschaftsvertreter wurden grundlegende Veränderungen in den Arbeitspraktiken auf betrieblicher Ebene für unabdingbar gehalten, und aus diesem Grunde erhielt lokaler Widerstand nicht nur keine Unterstützung, sondern wurde im Zweifel erbittert bekämpft (vgl. Mann 1987).
5. Nicht zuletzt schließlich die neue Art der Betriebsführung, die von den Japanern in ihren "Transplants" praktiziert wurde.

Es ist bekannt, daß von den japanischen "Transplants" nur die Joint Ventures NUMMI (TOYOTA, GM), Diamond Star (MITSUBISHI - CHRYSLER) und der Standort Flat Rock von Mazda, an dem teilweise Auftragsfertigung für FORD gemacht wird, bei den United Automobile Workers of America (UAW) gewerkschaftlich organisiert sind. Ein gewerkschaftlicher Organisationsversuch bei NISSAN in Smyrna ist spektakulär gescheitert. Die Tatsache der gewerkschaftlichen Organisation macht jedoch, wie Untersuchungen zeigen, keinen grundlegenden Unterschied in der Arbeitsorganisation und der Personalpolitik. Das Forschungsergebnis von Abo u. a. zeigt zwischen den acht Transplants, die sie in Nordamerika untersucht haben, keine bedeutenden Unterschiede (The Institute of Social Science 1990). Eine Erklärung dafür könnte sein, daß das befragte japanische Management in den "Transplants" so agiert, als gebe es im Werk eine Gewerkschaft des japanischen Typs.

Über die Formen der Interessenvertretung und Konfliktregelung in den nichtorganisierten Transplants der USA liegen mir keine weiteren Informationen vor. Es scheint jedoch so, als würden Einrichtungen wie Presidential Meetings, Common Cafeteria, Open Office, Involvement Circles und Team Work bisher und mit relativem Erfolg als Substitute für ein institutionalisiertes System der Interessenvertretung über Shop Stewards und Shop Committees fungieren, wie es im traditionellen System der Fall war.

In allen Werken der japanischen Automobilunternehmen, die in den USA und Kanada (sowie auch in Großbritannien) errichtet oder wie im Falle NUMMI umstrukturiert wurden, wurde das "Transplant"-Konzept, also der Versuch der Application japanischer Management und Produktionskonzepte, verfolgt. Die Unterschiede zwischen den "Transplants" in dieser Hinsicht sind gering (The Institute of Social Science 1990, S. 95; Abo 1990). Der Erfolg der "Transplants" besteht darin, sowohl Produktivitäts- wie Qualitätsleistungen in der Nähe der japanischen Standards vorweisen zu können als auch eine nach wie vor hohe Akzeptanz seitens der Belegschaften.

Es wird aber auch Kritik laut. In Umfragen und Äußerungen, die von seiten der Beschäftigten japanischer "Transplants" in der Automobilindustrie bekannt geworden sind, schälen sich immer wieder zwei Punkte heraus, die aus Sicht dieser Beschäftigten große Pluspunkte des japanorientierten plant Management sind:

1. "Management cares" - Beschwerden werden ernstgenommen, Abhilfe wird unverzüglich geschaffen, Betroffene werden in Problemlösungen einbezogen als Experten mit ihrem Erfahrungswissen ernstgenommen;
2. "Management shares the burden" - es herrscht nicht wie in westlichen Betrieben das Bewußtsein, daß alles "nach unten" abgewälzt wird, Privilegiestrukturen und Statusdifferenzen sind deutlich reduziert. Gerade vor dem Hintergrund des Denkens in Klassenkategorien und in "oben" und "unten" gibt es hierfür eine hohe Sensibilität und Anerkennung.

Die Erfolgsbilanz der "Transplants", ihre Effizienz, Qualitätsleistung, soziale Stabilität, hat mittlerweile viele Beobachter bereits zu der Schlußfolgerung geführt, daß japanischen Produktionskonzepte universell einsetzbar sind (Womack 1990; Murata Harrison 1991). Es gibt allerdings eine Reihe von Gesichtspunkten, die dafür sprechen, die Frage der erfolgreichen Implantierung noch als offen anzusehen:

1. Die neuen Werke wurden weitgehend als Clons japanischer Werke errichtet, die Produkte waren in den japanischen Werken bereits eingefahren, Fehlerquellen in den Produktionsabläufen waren beseitigt; jedes Problem der so im Scheinwerferlicht stehenden "Transplant"-Projekte erhält mit Sicherheit besondere Aufmerksamkeit des Management.

2. Gegenwärtig erscheinen 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 Personalbeurteilung, 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): "This is an example of an unfavourable 'hybrid' between Japanese and American-style practices, so we believe this wage system is of a somewhat transitional character, during which time Japanese makers are trying, first of all, to destroy the traditional inflexible systems in der US."

Es spricht allerdings meines Erachtens ebensoviel dafür, daß in der weiteren Entwicklung es zu weiteren "Hybridformen" zwischen japanischem und amerikanischem Managementstil kommt. Die Entwicklung in den gewerkschaftlich organisierten "Transplants" zeigt dies deutlich. Hier hat sich die dem japanischen Style of Management kritisch gegenüberstehende "New Direction"-Bewegung in jüngste Zeit stärker Geltung verschaffen können.

Diese Richtung, die schon seit längerem eine starke Fraktion im NUMMI-Werk bildete, hat kürzlich auch die Mehrheit in der lokalen Gewerkschaft gewonnen; unter Druck dieser Richtung sind auch in Flat Rock Modifikationen an dem bisher praktizierten Teamsystem vorgenommen worden.

Die Highlights der heranwachsenden kritischen Literatur über "Japanese Management Practices" in den "Transplants" betreffen immer wieder die Komplexe Health and Safety, Speed-up, Favouritism (bei der Bestellung der Teamleaders), Equal Opportunities, Rekrutierung und Beförderung von Minderheiten) (Berggren et al. 1991; Fucini/Fucini 1990). Dies entspricht den traditionellen Konfliktschwer-

punkten in den amerikanischen industriellen Beziehungen (Seniorität kommt noch dazu).

Ein Bild der Dualisierung des Systems industrieller Beziehungen in den USA mit einem traditionell amerikanisch organisierten und einem Japan-orientierten Subsystem, das man auf der Grundlage dieser Darstellung gewinnen könnte, wäre allerdings unzutreffend. Auf die Entwicklungen innerhalb der Betriebe der Großen Drei bin ich hier nicht näher eingegangen. Aber es hat sich hier seit den achtziger Jahren eine sehr differenzierte Struktur herausgebildet, die auch bei den Großen Drei eine Vielzahl von Japan übernommener Konzepte aufweist, die einhergehen mit traditionellen Organisationsmustern; mit dem neuen GM- Unternehmen "SATURN" ist zur gleichen Zeit ein Unternehmen mit weitreichender Mitbestimmung der Gewerkschaft entstanden, das zahlreiche Berührungspunkte mit dem deutschen System besitzt.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die "Transplant"-Strategie weitreichende Auswirkungen auf die gewerkschaftlichen Interessenvertretungsstrukturen in den Betrieben hat, ganz gleich ob die Betriebe gewerkschaftlich organisiert sind oder nicht. Wo sich die "Transplants" niedergelassen haben, sind die bisher etablierten Strukturen industrieller Beziehungen und Interessenvertretungen "durcheinandergeraten". Es sind Veränderungsprozesse angestoßen, die innerhalb der nationalen Gesamtsysteme industrieller Beziehungen nicht isoliert bleiben. Es ist zu erwarten, daß Angleichungstendenzen in Zukunft wieder stärker Platz greifen. Es werden sich Mischformen herausbilden, und es ist ungewiß, ob diese stärker dem japanischen oder dem traditionell heimischen Leitbild entsprechen werden.

3.2 Japanese Threat und die Strategien der deutschen Automobilunternehmen

Im Hinblick auf die Perspektive einer gemeinsamen Wirtschaftszone EG, einer verschärften Konkurrenz mit den japanischen Unternehmen - sei es als Importeure, sei es als Produzenten in Europa - und im Hinblick auf die wahrgenommenen Unterschiede in der Leistungsfähigkeit unterschiedlicher System der Produktionsorganisation (der Vorzüge des Lean Production Systems - im Sinne von Womack et al. 1990) sind bei den deutschen Herstellern deutlich Veränderungen in der Strategie

festzustellen. Dabei ist nun eine zentrale Stoßrichtung die Wahrnehmung der Chance, die Gründungssituation an neuen Standorten für die Einführung neuer Konzepte des Betriebsmanagements im Sinne einer expliziten Übernahme japanischer Konzepte der Produktions- und Arbeitsorganisation zu nutzen. Dafür erscheinen die neu errichteten Produktionsstandorte eher geeignet als die Stammwerke in Deutschland selbst, wo die traditionelle Praxis tief in die Strukturen und Denkweisen von Management, Gewerkschaft und Interessenvertretungen eingegraben ist.

Als erstes unter den westlichen Automobilunternehmen hatte FORD bereits Anfang der achtziger Jahre in seinen nordamerikanischen und europäischen Werken damit begonnen, die traditionellen Formen der Betriebsführung im Sinne einer "After-Japan"-Strategie umzustellen.

Zu Beginn der neunziger Jahre suchen andere Unternehmen weitergehende Konzepte der Arbeitsorganisation einzuführen; im Mittelpunkt steht dabei die Teamarbeit. In dieser Hinsicht machen Schätzungen von Einspareffekten in der Größenordnung bis 30 % durch Gruppenarbeit gegenwärtig die Runde in der deutschen Automobilindustrie. Vorreiterrolle in dieser Hinsicht hat OPEL, die deutsche GENERAL MOTORS Niederlassung.

GENERAL MOTORS hat sich während der achtziger Jahre weitgehend auf einzelne Experimentwerke mit neuen Arbeitsformen beschränkt, nicht nur solche mit Japan-Orientierung wie im Joint Venture mit TOYOTA, NUMMI. Aber das NUMMI-Konzept hat sich Ende der achtziger Jahre weitgehend durchgesetzt. Auch GM verfolgt in Europa die Strategie der Einführung der neuen Konzepte über Peripheriewerke, zunächst mit dem Motorenwerk in Aspern (Produktionsbeginn 1982) und Anfang der neunziger Jahre am neuen Standort Eisenach auf dem Gebiet der alten DDR. "The intention from the start was to create a Transplant in Germany," so der Vorstandsvorsitzende von OPEL. "We would've wanted that in any green field side in Europe, but Eisenach is particularly advantageous. The East-German workers are enormously ready to try new methods. They don't know how it's done in West-Germany. They only know that what they've done in der past (building Wartburgs) was the wrong way to do it. So they're very open to learning." (so OPEL Chairman Hughes in: Ward's Automotive International, April 1991, S. 11 f.). Im Vorgehen ist man ganz an den Japanern orientiert: Das Management der Werke wird aus den Trans-

plant-Werken NUMMI und CAMI zusammengezogen, die Erfahrungen mit den japanischen Managementmethoden besitzen, die Personalauswahl für das neue Werk war ebenso skrupulös wie die der Japaner in Nordamerika, eine Schlüsselgruppe wird in die Transplants NUMMI und CAMI gesandt, um dort Eindrücke zu sammeln und ausgebildet zu werden.

Auch bei VOLKSWAGEN werden Anfang der neunziger Jahre energisch Maßnahmen getroffen, um Grundsätze des "Lean Production Systems" nach dem Modell Japan umzusetzen. Die eingeleiteten Maßnahmen betreffen:

- ein Joint Venture mit TOYOTA im Transporterwerk Hannover; dieses Joint Venture beschränkt sich allerdings auf einen kleinen Bereich des Werks, der überdies unter deutschem Management und mit deutscher Arbeitsorganisation geführt wird;
- die Umsetzung einer Just-in-Time-Produktionsorganisation in einem seiner Kernwerke, im Motorenwerk Salzgitter. Hier werden Teamproduktion, Verbesserungsaktivitäten, Null-Fehler- und Null-Puffer-Prinzip beispielhaft für das Unternehmen erprobt.
- Neue Arbeitspraktiken, die explizit an dem japanischen Modell orientiert sind, werden darüber hinaus für die neuen Standorte geplant, die gegenwärtig in Martorell in Spanien und in Mosel in der ehemaligen DDR (an dem Standort, an dem früher der berühmte Trabi durch das DDR-Kombinat IFA gefertigt wurde) errichtet werden. Als Manager des Martorell-Werks in Spanien hat VW einen früheren Manager des britischen Transplants von NISSAN rekrutiert. Teamarbeit und Arbeitseinsatzflexibilität zwischen direkten und indirekten Aufgaben innerhalb der Teams, Qualitätsverantwortlichkeit der Teams, Verbesserungsaktivitäten, Methoden des visuellen Managements, Just-in-Time-Prozeß und eine geringe Fertigungstiefe sind geplant.
- Die nächsten neuen Werke im Rahmen von VWs Internationalisierungsstrategie sind in der Tschechoslowakei; man kann davon ausgehen, daß hier ein weiterer Schritt im Sinne Japan-orientierten Produktionsmanagements geplant werden wird.

Der größte Teil der Japan-orientierten "Work Reform Strategy" ist noch Planung. Aber sie zeigt das deutliche Bemühen der Unternehmen, von traditionellen Praktiken und Regulierungsformen wegzukommen. Dies betrifft nicht die formellen Institutionen betrieblicher und gewerk-

schaftlicher Interessenvertretungen. Diese gelten auch in den neuen Werken - für die in den neuen Bundesländern gilt ohnehin das Betriebsverfassungsgesetz und damit der gesicherte Status eines Betriebsrat mit spezifizierten Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Informationsrechten. Es gilt sehr wohl für den Bereich der Arbeitsregulierung und der Beschäftigungsbedingungen bis hin zu den Regelungen zur Pausenarbeit, Schichtarbeit, Leiharbeit usw. Die neuen Werke Volkswagens gehören jedoch nicht mehr zu der Organisation der eigentlichen VW-Kerngruppe. Sie bilden einen Teil neuer eigenständiger Subunternehmen, SEATs, VW-Sachsens und SKODAs, die zusammen mit AUDI und der VW AG nun den Bestand von VW-EUROPE ausmachen. Damit gelten tarifliche Vereinbarungen und Vereinbarungen des Gesamtbetriebsrates mit dem Management von VW nicht an diesen neuen Standorten. Regelungen zu Pausenzeiten, Schichtarbeit usw. sind unter den neuen Bedingungen dort neu auszuhandeln. Dies betrifft zum Beispiel auch die Einführung einer regulären dritten Schicht und Samstagarbeit, wie wir sie oben bereits diskutiert haben.

Es ist deutlich, daß im Zuge dieser Entwicklung die Möglichkeiten lokaler oder national begrenzter Interessenvertretungen, auf Entscheidungen Einfluß zu nehmen, sowie die Möglichkeiten des zentralen Management zugenommen haben, Standorte wechselseitig gegeneinander auszuspielen und so Widerstand gegen von ihm angestrebte Maßnahmen zu brechen. Von seiten des Managements wird im Hinblick auf die neuen Standorte Ende der achtziger Jahre die Chance gesehen, hier im Sinne eines "Clean Sheet Approach" neue Konzepte zu erproben, die nun nicht mehr nur einzelne Elemente, sondern "ganzheitlich" Japanorientierte Produktionskonzepte umzusetzen versuchen. Hierfür haben die Erfahrungen mit den "Transplants" und die universalisierende Interpretation dieser Konzepte als "Lean Production Concept" durch die MIT-Autoren eine wichtige Anstoßrolle gespielt. Die Übertragung Japanorientierter Konzepte geht allerdings in den neuen Werken - bei allen Unterschieden, die hier gemacht werden müssen - nicht so weit, daß an der zentralen Rolle von Facharbeit und Berufsausbildung im Sinne der deutschen Tradition Abstriche gemacht werden. Die Ursachen hierfür dürfte weniger im System industrieller Beziehungen liegen als in der nach wie vor vorherrschenden Orientierung des deut-

schen Managements an technischen Problemlösungen, für deren Umsetzungen die Facharbeit-Meister-Schiene unverzichtbar erscheint.

4. Wandlungstendenzen des "Toyotismus" in Japan

Bei den Überlegungen über aktuelle Tendenzen darf nicht übersehen werden, daß auch der "Toyotismus" in Japan Veränderungstendenzen unterliegt. Dahinter stehen die Auswirkungen der Internationalisierung der japanischen Wirtschaft, des gesellschaftlichen Wertewandels und Rekrutierungsprobleme:

- Von einem gesellschaftlichen Wertewandel erwarten viele, daß auch in Japan das "Ende der Arbeitsgesellschaft" anbricht und eine Erosion des absolut beherrschenden Stellenwerts der Arbeit im Leben einsetzt, zumindest bei der besseren Hälfte der Schul- und Universitätsabsolventen männlichen Geschlechts. Anzeichen solchen Wandels gibt es. Sie betreffen vor allem die Folgen des wachsenden Reichtums einer kleinen Schicht Japaner und der Internationalisierung der japanischen Wirtschaft. Das erstere führt zu einer zunehmend ungleichen Einkommensentwicklung mit entsprechenden Konsummustern - was nicht zuletzt den Herstellern deutscher Edelkarossen zugute kommt. Die Perspektive des schnellen Geldes lockt viele "Bestabsolventen", die Berufskarriere im Finanzsektor zu wählen und nicht mehr bei den Top-Unternehmen des industriellen Sektors. Der Kulturschock von zeitweilig im Ausland eingesetztem Personal führt ebenfalls zur Infragestellung bisher fest verankerter und internalisierter Verhaltensmuster.
- Die angespannte Lage auf dem japanischen Arbeitsmarkt schafft den Unternehmen große Rekrutierungsprobleme. Die Einstellung billiger südostasiatischer Fremdarbeiter wird abgelehnt. Statt dessen ist die Schwelle für Mechanisierungs- und Automatisierungsprojekte gesenkt worden. TOYOTA will mit Schwerpunkten in der Endmontage und mechanischen Fertigung Technik einführen und auf diese Weise mehr als 3 000 Arbeitsplätze ersetzen; am weitesten geht die Planung bei HONDA, wo eine Erhöhung des Automationsgrads in der Endmontage auf 30 v. H. bis 1992 geplant ist - also Größenordnungen, wie sie in den Werken vorzufinden

sind, die auf Basis der technikzentrierten Strategie erstellt worden sind. Damit aber stehen auch den japanischen Betrieben Probleme bevor, wie wir sie oben für die technikzentrierte Strategie beschrieben haben.

- Die "Alle-machen-mit"-Orientierung, die so charakteristisch für das japanische Kaizen-Konzept ist, unterliegt durchaus Spannungen, und es spricht einiges dafür, daß diese Spannungen zunehmen. Sie resultieren einmal aus der anhaltenden Boom- und Überhitzungsphase der japanischen Industrie: Qualitätszirkeltätigkeiten stießen zunehmend auf zeitliche Koordinierungsprobleme; QZ-Aktivitäten verschärften die Überstundenproblematik. Zum anderen haben und werden sich durch Innovationssprünge Automationsgrad und computergestützte Systeme durchsetzen. Erfahrungstransfer aus anderen Unternehmen/Werken sowie die Ausgangsqualifikation als Ingenieur gewinnen hier eine größere Bedeutung. Daher gibt es eine Tendenz zur stärkeren Betonung der von (Management)-Experten getragenen Verbesserungsaktivitäten, wengleich den Kleingruppenaktivitäten auf Werkstattebene aufgrund ihrer großen ideologischen Bedeutung im japanischen Kontext verbal noch immer hohe Bedeutung beigemessen wird.

Diese Veränderungsanstöße beeinflussen die Entwicklung des Toyotismus auch in Japan stärker im Sinne westlicher Konzepte (vgl. dazu die Diskussion über HdA-Vorstellungen im Zusammenhang mit dem neuen Honda-Werk in Tochigi, wo erstmals eine fließbandlose, "facharbeiterorientierte" Produktionsorganisation eingeführt wurde).

5. Schlußthese

In den achtziger Jahren haben sich die Grundsätze des "Toyotismus" in der japanischen Industrie weithin durchgesetzt. Grenzen und Ansätze der Neuorientierung werden nun erkennbar. In der US-amerikanischen Automobilindustrie gibt es schon seit Anfang der achtziger Jahre eine starke Tendenz, japanische Produktionskonzepte zu übernehmen und mit eigenen Ansätzen aus der STS-Tradition bzw. der Human relations-Tradition zu verbinden. Ende der achtziger Jahre kommt der Einfluß aus Erfahrungen aus Joint-Venture-Unternehmen (vor allem NUMMI)

und Transplants auch in den Strategien der Großen Drei immer stärker zur Geltung. War das Bild von Arbeit und Arbeitsbeziehungen in den amerikanischen Betrieben Anfang der achtziger Jahre - bei allen Unterschieden zwischen den Unternehmen und regionalen Standorten (siehe Jürgens et al. 1989) - noch recht einheitlich, so bietet sich jetzt ein sehr differenziertes Bild, das von nach wie vor traditionell organisierten Betrieben (deren Zahl geringer wird), über Betriebe mit japanischen Managementmethoden mit und ohne gewerkschaftliche Organisation bis hin zu SATURN reicht, das eine durchgängige (von der Unternehmensspitze bis hinunter zum Produktionsteam) reichende Mitbestimmungsstruktur aufweist und das quasi als Joint Venture von GM und der amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft angesehen werden kann.

In der Bundesrepublik kreisten die neuen Produktionskonzepte in den achtziger Jahren um das Leitbild einer facharbeiterorientierten Produktion bzw. um die Nutzung des brachliegenden Facharbeiterpotentials im Produktionseinsatz. Erst Anfang der neunziger Jahre beginnt hier ein umfassender Schub der Umstrukturierung auch betrieblicher Produktions- und Arbeitsorganisation, die sich auf das Leitbild einer Null-Fehler/Null-Puffer-Produktion mit Gruppenarbeitsstrukturen richtet. Inwieweit hierfür nationalspezifische Organisationslösungen gefunden werden, ist noch offen. Es besteht ein deutliches Defizit an eigenen Konzepten der Organisationsentwicklung. Während in den amerikanischen Konzernniederlassungen von den Konzernmüttern inspirierte Organisationskonzepte teilweise bereits umgesetzt sind, beginnt der entsprechende Überlegungsprozeß bei den deutschen Automobilherstellern offensichtlich erst jetzt konkretere Züge anzunehmen. Die Perspektive des EG-Binnenmarktes und der Verschärfung der japanischen Konkurrenz übt nun aber einen wachsenden Anpassungsdruck und eine verstärkte Orientierung auf das japanische Leitbild auch hier aus. Eines steht jedoch fest: Das Spannungsverhältnis zwischen nationalen Gestaltungsstrategien und internationaler Produktivitätskonkurrenz ist stärker geworden.

Literatur

- 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, 1990
- Aguren, S. u.a. (1976): The Volvo Kalmar Plant.
- Alter, N.(1991): La gestion du désordre. Paris
- Altshuler, A./ Anderson, M. /Roos, D./ Womack, J. (1984): The future of the Automobile. Cambridge
- Anastassopoulos, J. P. u.a. (1985): Pour une nouvelle politique d'entreprise. Paris
- Argyris, C./ Schön, D. (1978): Organizational learning. Reading
- Bachelard, G. (1970): La formation de l'esprit scientifique. Paris
- Berggren, C. (1991): Von Ford zum Volvo-Werk Uddevalla. Berlin
- Berggren, C. et al. (1991): Are They Unbeatable? Report from a Field Trip to Study Transplants, the Japanese Owned and Plant in North America. Stockholm: Royal Institute of Technology
- Bergmann, J. (1991): Mechanismen der sozialen Integration in japanischen Betrieben. In: Japanisch-Deutsches Zentrum Berlin (JDZB), Band 9, S. 96 - 106.
- Bernoux, Ph.(1981): Un travail à soi. Paris
- Bernoux, Ph. (1985): Évaluation du fonctionnement du GTC. Rapport de recherche. Ministère de la Recherche. Paris
- Bernoux, Ph. (1991): Les logiques d'action (Arbeitspapier). Lyon, GLYSI
- Berol, N. (1989): Arbeitnehmerbewußtsein im Wandel: Folgerungen für Gesellschaft und Gewerkschaft. Frankfurt a.M.
- Bleicher W. (1990): Wandel der IG Metall zur Yuppie-Gewerkschaft? Beilage in: Die Mitbestimmung 1/90
- Bonnafos, G. de (1991): La restructuration de l'activité de conception d'un constructeur automobile (Cahier du GIP Mutations industrielles No 55). Paris
- Borzeix, A./Linhart, D. (1989): Die Licht- und Schattenseiten der Partizipation. In: Kißler, L. (Hrsg.) (1989): Modernisierung der Arbeits-

- beziehungen. Direkte Arbeit-nehmerbeteiligung in deutschen und französischen Betrieben. Frankfurt a.M./New York, S. 185 - 203
- Bourdet, Y. (1974): Pour l'autogestion. Paris
- Breisig, Th. (1984): Qualitätszirkel - Risiken, Chancen und Handlungsmöglichkeiten aus Arbeitnehmersicht. Arbeitspapier 84/5 zu Organisation, Automation und Führung, Universität Trier FB IV
- Breisig, Th. (1987): Führungsmodelle und Führungsgrundsätze - verändertes unternehmerisches Selbstverständnis oder Instrument der Rationalisierung? Spardorf
- Breisig, Th. (1990a): Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen. Neuwied/Frankfurt a.M.
- Breisig, Th. (1990b): It's Team Time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen. Köln
- Briam, K.H. (1986). Arbeiten ohne Angst. Düsseldorf
- Bricnet, F./ Mangolte, P.-A. (1990): L'Europe automobile. Virages d'une industrie en mutation. Paris
- Brödner, P. (1985). Fabrik 2000 - Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik. Berlin
- Budde, D. / Muster, M. (1990): "Die Alternativen kommen ins Hauptwerk zurück. Vom langen Marsch der Gruppenarbeit in die PKW-Montagen bei Volvo." In: Muster M./Richter U.(Hrsg.): Mit Vollgas in den Stau. Automobilproduktion, Unternehmensstrategien und die Perspektiven eines ökologischen Verkehrssystems. Hamburg, S. 88-107
- Burns, T.R./ Flam, H. (1987): The shaping of social organization, London, Beverly Hills, Newbury Park, New Delhi
- Cabridain, G.(1988): Apports et limites de l'instrumentation financière dans l'emergence et le developpement de la logique projet dans l'industrie automobile. Diss. Ecole de Polytechnique. Paris
- Chandler, A. (1962): Strategy and structure. Chambridge, Mass./London
- Charue, F. (1991): Apprentissage organisationnel et mutation industrielle. L'exemple de la robotisation des tôleries automobiles. Diss. Ecole des Mines, Paris
- Clark, K.B./ Chew, B./ Fujimoto, T. (1987): Product development in the world auto industry. In: Brookings paper on Economic Activity, No 3.

- Coffineau, A./Sarraz, J.-P.(1985): Rapport de recherche ISOAR. Ministère de la Recherche. Paris
- Coriat, B.(1990): Penser à l'envers. Paris
- Crozier, M. (1963): Le phénomène bureaucratique. Paris
- Crozier, M. (1965): Le Monde des employés de bureau. Paris
- Crozier, M. (1989): L'entreprise à l'écoute. Paris
- Crozier, M./ Friedberg, G. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts. (frz. Ausgabe: Acteur et Système, Paris 1977)
- Cusumano, M. A. (1985): The Japanese Automobile Industry. Technology and Management at Nissan and Toyota. Harvard, Mass.
- David, A./ Giordano, J.L. (1990): Représenter, c'est s'organiser. In: Gérer et comprendre No 19
- Declerc, R.P./ Emery, P./ Crener, M.A. (1980): Le management stratégique des projets. Paris
- d'Iribarne, Ph. (1989): La logique de l'honneur. Paris
- Der Spiegel 11/1991
- Dertouzos, M. L. et al. (1989): Made in America. Regaining the Productive Edge. Cambridge, Mass./London
- Deubner, Chr./Kißler, L./Lasserre, R. (Hrsg.) (1990): Modell Japan? Die Herausforderung der japanischen Sozialbeziehungen für Deutschland und Frankreich. Frankfurt a.M./New York
- DGB-Bundesvorstand (Hrsg.) (1985): Konzeption zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Düsseldorf
- Diefenbacher, H./Kißler, L./Nutzinger, H.G./Teichert, V. (1984): Mitbestimmung: Norm und Wirklichkeit. Frankfurt a. M./ New York
- Dohse, K. et al. (1985): "From 'Fordism' to 'Toyotism'? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry". In: Politics & Society, Vol. 14, Nr. 2, S. 115-146
- Dohse, K. u.a. (1985): Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie. In: Naschold, F. (Hrsg.): Arbeit und Politik. Frankfurt a.M./New York, S. 49-89
- Dubreil, Y./ Midler, C. (1990): Le pilotage économique des projets dans l'industrie automobile, In: Actes du colloque Ecosip
- Enriquez, E.(1983): De la horde à l'État. Paris

- Erd, R. (1989): Amerikanische Gewerkschaften. Strukturprobleme am Beispiel der Teamsters und der Automobilarbeiter. Frankfurt a.M./New York
- Favereau, O. (1991): Règles, conventions et apprentissage collectif. Beitrag zum Kolloquium "Economie des conventions". Paris, März 1991
- Freyburger, R. (1991): Les cercles de qualité en France et en Allemagne. Étude comparative d'un modèle de participation directe dans les entreprises industrielles (Université de Haute Alsace), Mulhouse.
- Fricke, E. (1989): Arbeitnehmerbeteiligung im Wandel. Ein internationaler Vergleich. In: Kißler, L. (Hrsg.) (1989): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen, Frankfurt a.M./New York, S. 136-153
- Fricke, E./Fricke, W./Schönwälder, M./Stiegler, B. (1981): Qualifikation und Beteiligung. Das "Peiner Modell". Frankfurt a.M./New York
- Fricke, W./Schuchardt, W. (1985): Innovatorische Qualifikationen. Bonn
- Fricke, W./Schuchardt, W. (Hrsg.) (1984): Beteiligung als Element gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Bonn
- Fucini, J./Fucini, S. (1990): Working for the Japanese: Inside Mazda's American Auto Plant. New York
- Gautrat, J./Martin, D.(1984): Cheminement inventif d'une démarche participative. Paris
- Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände - Gesamtmetall - (Hrsg.) (1989): Mensch und Arbeit. Gemeinsame Interessen von Mitarbeitern und Unternehmen in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Köln
- Giddens, A. (1986): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt a.M./New York
- Goetschy, J. (1989): Die Arbeitermitsprache im Kaleidoskop. Eine Synthese der französischen Studien. In: Kißler, L. (Hrsg.) (1989): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen. Frankfurt a.M./New York, S. 256-266
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1989): Sachzwang Partizipation? Mitbestimmung am Arbeitsplatz und neue Technologien. In: Aichholzer, G./Schienstock, G. (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im techni-

- schen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen. Berlin, S. 147-165
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1990): Partizipationskompetenz und technisch-organisatorische Innovation. Ergebnisse dreier Fallstudien. In: Kißler, L. (Hrsg.): Partizipation und Kompetenz. Beiträge aus der empirischen Forschung, Opladen, S. 15-54
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1990): Direkte Arbeitnehmerbeteiligung mit oder ohne Arbeitnehmervertretung? Die Antwort einer empirischen Partizipationsfolgenabschätzung im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen 43. Jg., H. 9, S. 602-610
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1991): Neue Technologien und Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Implementationsprobleme direkter Partizipation bei technischen Innovationen. Opladen
- Guillermo, J. G. (1988): Inhuman relations: Quality circles and anti-unionism in American industry. Philadelphia
- Herzer, H.(1988): Qualitätszirkel als Beitrag zur Unternehmenskultur? Referat auf der Arbeitstagung der Ev. Akademie Bad Boll zum Thema "Unternehmen entdecken ihre Kultur"
- Hiller, W. (1987): Die Zukunft der Interessenvertretung. In: IG Metall Wolfsburg(Hrsg.). Zukunft der Automobilindustrie, Symposium. Wolfsburg: IG Metall, S. 133-143
- Hiller, W. (1988): Die Bedeutung der Gruppenarbeit für die Zukunft der Interessenvertretung der Arbeitnehmer bei Volkswagen. In: Roth,S./Kohl, H. (Hrsg.) (1988): Perspektive Gruppenarbeit. Köln
- Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.) (1984): Neue Formen der Gruppenarbeit: Qualitätszirkel. Frankfurt a.M.
- Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.) (1989): Solidarität und Freiheit - Leitlinien der IG Metall zur gesellschaftlichen und gewerkschaftlichen Reform. Frankfurt a.M.
- Institut d'Etudes politiques (1989): Ethique et gestion des ressources humaines. Hektogr. Mskr., Paris
- Jürgens, U. (1990): "Produktionskonzepte und Standortstrategien in der Weltautomobilindustrie". In: WSI-Mitteilungen, 43. Jg., Heft 9, S. 596-601

- Jürgens, U. (1991a): "Die japanische Produktions- und Arbeitsorganisation als Leitbild der Produktionsmodernisierung in der Weltautomobilindustrie". In: Soziale Welt, Sonderband, hrsg. von J. Matthes
- Jürgens, U. (1991b): Internationalization Strategies of Japanese and German Automobile Companies. Paper presented at the Symposium on "Production Strategies and International Relations in the Process of Internationalization" in Sendai, Japan, October 14-16, 1991
- Jürgens, U./Malsch, T./Dohse, K. (1989): Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Berlin, Heidelberg, New York
- Kaßbaum, B. (1989): Interessenvertretung und Beteiligung. In: Die Mitbestimmung 8/89, S. 453-456
- Katz, H. (1985): Shifting Gears. Changing Labor Relations in the U. S. Automobile Industry. Cambridge, Mass.
- Keller, B. (1991): Einführung in die Arbeitspolitik. München/Wien
- Kern, H. / Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München
- Kißler, L. (1980): Partizipation als Lernprozeß. Frankfurt a.M./New York
- Kißler, L. (1985): Vom Klassenkampf zum sozialen Dialog? Zur Unternehmensreform in Frankreich seit 1982. In: Dokumente, 41. Jg. H.3, S. 213-221
- Kißler, L. (1987): Risiken und Chancen für die Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Die Mitbestimmung 11/87, S. 705-707
- Kißler, L. (1989): Die "Software" der Modernisierung. Partizipationsexperimente in deutschen und französischen Betrieben. In: Ders. (Hrsg.) (1989): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen. Frankfurt a.M./New York, S. 13-32
- Kißler, L. (1992): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland: Modell und Wirklichkeit. Marburg
- Kißler, L. (Hrsg.) (1985): Industrielle Demokratie in Frankreich. Die neuen Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechte in Theorie und Praxis. Frankfurt a.M./New York
- Kißler, L. (Hrsg.) (1989): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen. Direkte Arbeitnehmerbeteiligung in deutschen und französischen Betrieben. Frankfurt a.M./New York

- Klebe, T./Roth, S. (1988): Selbststeuerung der Arbeit und neue Unternehmensstrategien. In: Roth, S./Kohl, H. (Hrsg.). Perspektive Gruppenarbeit. Köln, S. 15-40
- Knuth, M. (1983): Gewerkschaften-Mitbestimmung-Qualitätszirkel. In: Die Mitbestimmung 10, S.448-451
- Kühlborn, H. (1985): Erhöhte Mitarbeitermotivation durch Mitwirkung der Beschäftigten. In: Fricke, W./Schuchardt, W. (Hrsg.): Innovatorische Qualifikationen. Bonn, S. 195-206
- Küpper, W./ Ortmann, G. (Hrsg.) (1988): Mikropolitik. Rationalität und Spiele in Organisationen. Opladen
- Le Bon, G.(1981): La psychologie des foules. Paris
- Le Moigne, J.-M. /Carré, D. (1977): Auto-organisation de l'entreprise. Paris
- Leminsky, G. (1985): Mitbestimmung am Arbeitsplatz - Erfahrungen und Perspektiven. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 3/85, S. 151-161
- Lewin, D./Peterson, R. B. (1988): The modern grievance procedure in the United States. New York u.a.
- Linhart, D. (1991): Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises. Paris
- Liu, M.(1983): Les nouvelles logiques en organisation du travail. In: Revue française de gestion
- Lojkin, J. (1984): Innovation sociale et innovation technologique. L'évaluation des groupes d'expression directe à Boulogne-Billancourt. ACADIE-MRES, Centre de prospective et d'évaluation. Paris
- Lojkin, J. (1986): La classe ouvrière en mutations. Paris
- Lojkin, J. (1989): Nouvelle politique d'intégration patronale ou prémisses autogestionnaires? In: Martin, D.(ed.): Participation et changement social dans l'entreprise. Paris
- Lojkin, J. u.a. (1986): L'enjeu informatique. Former pour changer l'entreprise
- Lutz, B. (1991): Die Grenzen des "effet sociétal" und die Notwendigkeit einer historischen Perspektive. Einige Bemerkungen zum vernünftigen Gebrauch internationaler Vergleiche. In: Heidenreich, M./Schmidt, G. (Hrsg.) (1991): International vergleichende Organisationsforschung. Fragestellungen, Methoden und Ergebnisse ausgewählter Untersuchungen. Opladen, S. 91-105

- Mann, I. (1987): Taking on General Motors. A Case Study of the UAW Campaign to Keep GM Van Nuys Open. Los Angeles: University of California
- Marciniak, F./Klitzke, T. (1988). Zum Medieneinsatz bei der Implementation von VW-Zirkeln. In: 7. Deutscher Quality Circle Kongress.
- Martin, D.(1986): L'expression des salariés: technique de management ou nouvelle institution. In: Sociologie du Travail 2/86, S. 173-192
- Martin, D. (1989): Arbeitermitsprache in Frankreich: Untersuchung einiger theoretischer Interpretationen. In: Kibler, L. (Hrsg.): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen. Frankfurt a.M./New York, S. 157 ff.
- Martin, D./ Iazykoff, W.(1986): Expression et participation dans le secteur public. Paris
- Martin, D. u.a.(1990): Participation et changement social dans l'entreprise. Paris
- Maurice, M./Sellier, F./Silvestre, J.-J. (1979): La production de la hiérarchie dans l'entreprise: recherche d'un effet sociétal. In: Revue française de Sociologie, Vol. XX, No. 2, S. 331-365
- Meine, H./Ohl, K. (1990): Lohn- und leistungspolitische Konsequenzen veränderter Produktionskonzepte in der Metallindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Nr. 4/1990, S. 197-205
- Meyer-Dohm, P. (1987): Einschätzung der VW-Zirkel aus Unternehmenssicht. In: Die Mitbestimmung 33, S. 681-682.
- Michel, E. (1960): Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt. 4. Aufl., Frankfurt a.M.
- Michels, R. (1970): Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. (Neudruck), 2. Aufl., Stuttgart
- Midler, C./ Moire, C./ Sardas, J.-C. (1984): L'Evolution des pratiques de gestion. Etude du developpement des cercles de qualite dans les entreprises françaises. In: Economie et Société, Série Sciences de gestion, No 4.
- Midler, C. (1989): Emergence et developpement de la gestion par projet chez Renault de 1970 à 1985. In: Cahiers du CRG No 3.
- Midler, C. (1988): De l'automatisation à la modernisation. In: Gérer et comprendre No 13

- Midler, C. (1990): Portrait d'une equipe projet. Rapport de recherche CRG. Paris
- Midler, C. (1991): Apprentissage organisationnel et Evolution des règles de gestion. Beitrag zum Kolloquium "Economie des conventions". Paris, März 1991
- Mintzberg, H. (1982): Structures et dynamiques des organisations. Paris (Übers. aus dem Amerikanischen)
- Moison, J.-C./ Weil, B. (1991): Gestion des projets de nouveaux vehicules: apports et problemes des structures transversales. Rapport de recherche, Ecole des Mines. Paris
- Monden, Y. (1983): Toyota Production System. Practical Approach to Production Management. Atlanta: Institute of Industrial Engineers
- Moscovici, S.(1981): L'âge des foules. Un traité historique de la psychologie des masses. Paris
- Mosley, H. / Schmid, G. (1991): Public Services and Competitiveness. Paper prepared for the Workshop on European Competitiveness, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, June 15, 1991 (unpublished paper)
- Müller-Jentsch, W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt a.M./New York
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1991): Konfliktpartnerschaft - Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München/Mering
- Murata, K. / Harrison, A. (1991): How to Make Japanese Management Methods Work in the West. Aldershot: Gower
- Navarre, C. (1989a): La nouvelle fonction "Project Management". Beitrag zur Tagung "Resussissez votre gestion de projet". Paris, Juni 1989
- Navarre, C. (1989b): La gestion des projets de nouveaux produits dans le contexte de l'industrie automobile. (hekt. Mskr.), Ottawa
- Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden. 3. Aufl. von "Führung", Stuttgart
- Neuberger, O./Kompa, A. (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim/Basel
- O.V. (1991): "Wer es nicht tut, gilt als dumm". In: Der Spiegel, Nr. 18/1991, S. 40-65
- Ohno, T. (1982): Workplace Management. Cambridge, Mass.

- Organization Science (1991): Organizational learnings: papers in honor (and by) James G. March, Vol. 2, No 1
- Parker, M./Slaughter, J. (1988): Choosing sides. Unions and the team concept. Boston
- Pasqualin, F. (1987): Evaluation du dispositif ISOAR deux ans après.(hekt. Mskr.)
- Peters, Th./Waterman, R. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. 10. Aufl., Landsberg/Lech
- Pusch, M./Volkert, K./Uhl, H.-J. (1983): Qualitätszirkel, Werkstattkreise, Aktionskreise der VW AG - Erfahrungen des Betriebsrats. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 11, 1983, S. 740-745.
- Riboud, A. (1985): Modernisation, mode d'emploi. Paris
- Ritter, A./Zink, K. J. (1989): Moderierte Sicherheitsunterweisung - aktives Lernen in Sicherheitszirkeln. In: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, Nr. 5/1989, S. 287 f.
- Rosow, J. M. (Hrsg.) (1986): Teamwork. Joint labor-management programs in America. New York u.a.
- Roth, S. (1990). Betriebliche Interessenvertretung und technischer Wandel in den 90er Jahren. In: Perspektiven ds 3/1990, S. 168-173
- Roth, S./Kohl, H. (Hrsg.) (1988): Perspektive Gruppenarbeit. Köln
- Sainsaulieu, R. (1977): L'identité au travail. Paris
- Sainsaulieu, R. (1987): Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris.
- Sainsaulieu, R. u.a.(1990): L'entreprise, une affaire de société. Paris
- Sartre, J.-P.(1962): La critique de la raison dialectique. Paris
- Saussois, J.-M. (1979): Le sommet devant l'autonomie de la base. In: Sociologie du travail 1/79, S. 62-75
- Schein, E.H. (1988): Organizational socialization and the profession of management. In: Sloan Management Review, Fall 1988, S. 53-65
- Schein, E.H. (1980): Organizational Psychology. 3. Aufl., Englewood Cliffs, N.J.
- Schirmer, F./Staehele, W. H. (1990): Untere und mittlere Manager als Adressaten und Akteure des Human Resource Managements (HRM). In: DBW 50. Jg., H. 6, S. 707-719

- Schonberger, R. J. (1982): Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity. New York/London
- Schonberger, R. J. (1986): World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applied. New York/London
- Schultz, F./Volkert, K./Uhl, H.J. (1989): Qualitätszirkel in der Automobilindustrie - Gewerkschaftliche Bildungsarbeit für Betriebsräte und Vertrauensleute der Volkswagen AG. In: Die Mitbestimmung 8/89, S. 461-463
- Schwarz, M. (1989): Beratungsgruppen für den Betriebsrat - zur Nachahmung empfohlen. In: Die Mitbestimmung 8/89, S. 448-449.
- Segrestin, D.(1977): Les communautés pertinentes de l'action collective. Paris
- Shinohara, E. (1985): NPS - New Production System. JIT Crossing Industry Boundaries. Cambridge, Mass.
- Shinohara, E. (1988): NPS - New Production-System. JIT Crossing Industry Boundaries. Cambridge, Mass.
- Slesina, W./von Ferber, Chr. (1989): Gesundheitszirkel - ein Verfahren des betrieblichen Arbeitsschutzes. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr. 1/1989, S. 16
- Slichter, S. H. u.a. (1960): The impact of collective bargaining on management. Washington, D.C.
- Staehe, W.H. (1980): Menschenbilder in Organisationstheorien, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl. Stuttgart 1980, Sp. 1301-1313
- Staehe, W.H. (1988): Human Resource Management (HRM). In: ZfB 5/6 1988, S. 576-587
- Steinkühler, F. (1988a): Individualinteressen und Organisationsinteressen zusammenführen - Gespräch über die Zukunft der Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 6/88, S. 343-368
- Steinkühler, F. (1988b): Gewerkschaftlicher Interessenbegriff im Wandel. In: Die Mitbestimmung 10/88, S. 521
- Storey, J. (Hrsg.) (1991): New Perspectives on Human Resource Management. London/New York
- Streek, W. (1987): Neue Formen der Arbeitsorganisation im internationalen Vergleich. In: IG Metall Wolfsburg (Hrsg.): Zukunft der Automobilindustrie, Symposium. Wolfsburg: IG Metall
- Strümpel, B. (1988): Werte im Wandel - Starre Strukturen in der Arbeitswelt. In: 8. Deutscher Quality Circle Kongreß.

- TA-Rundschau (1991): Schwerpunktthema: Technikfolgen-Abschätzung der Wirtschaft. Blätter der Gesellschaft für Technikfolgen-Abschätzung, Ausgabe Nr. 1/91
- Télérama N° 2153 vom 17. April 1991
- The Institute of Social Science (1990): Local Production of Japanese Automobile and Electronic Firms in the United States. The "Application" and "Adaptation" of Japanese Style Management. Research Report No. 23. Tokyo: University of Tokyo
- Tixier, P.E. (1988): Légitimité et modes de domination dans les organisations. In: Sociologie du Travail 4/1988, S. 615-629
- Touraine, A. u.a.(1984): Le mouvement ouvrier. Paris
- Trompette, P. (1990): Le management de l'incertitude. DEA, Université Lyon 2, GLYSI
- Turner, L. (1990): NUMMI - Japanische Produktionskonzepte in den USA. In: Muster M./Richter U. (Hrsg.): Mit Vollgas in den Stau. Automobilproduktion, Unternehmensstrategien und die Perspektiven eines ökologischen Verkehrssystems. Hamburg, S. 78-87
- Volkert, K./Uhl, H.-J./Widuckel-Mathias, W. (1987): Qualitätszirkel in der Automobilindustrie - Gefahren und Chancen. In: Die neue Gesellschaft, Frankfurter Hefte Nr. 2.
- Voß, G. G. (1990): Wertewandel: Eine Modernisierung der protestantischen Ethik? In: ZfP 4. Jg., H. 3, S. 263-275
- Weiland, S. (1991): Mehr Taylorismus durch Gruppenarbeit? In: Innovation, Nr. 4/1991, S. 10 f.
- Wells, D. M. (1987): Empty promises: Quality of working life programs and the labor movement. New York
- Wickens, P. (1987): The Road to NISSAN. Flexibility, Quality, Team-Work. Houndmills etc.
- Wiendieck, G. (1986): Warum Qualitätszirkel? Zum organisationspsychologischen Hintergrund eines neuen Management-Konzepts. In: Bungard, W./Wiendieck, G. (Hrsg.): Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung. Landsberg/Lech, S. 61-74
- Wildemann, H. (1988): Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung. München

- Womack, P./ Jones, D.T./ Roos, D. (1990): *The machine that changed the world*. New York
- Womack, P./Jones, D.T./ Roos, D.(1991): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie - Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology*. Frankfurt a.M./New York
- Wood, S. (1986): *Neue Technologien, Arbeitsorganisation und Qualifikation: die britische Labor-Process-Debatte*. In: *Probleme des Klassenkampfes (Prokla)*, Heft 62, 1986, S. 74-104
- Wood, S.(o.J.): *Japanization and or Toyotism?* Unpublished paper, London School of Economics
- Zoll, R. (1990): *Beteiligung als Element einer neuen politischen Kultur in Alltag und Betrieb*. In: *WSI-Mitteilungen* 1/90, S. 52-57