

Jürgens, Ulrich

Article — Digitized Version

Kontrollierte Autonomie - arbeitspolitische Strategien in der internationalen Automobilindustrie

ASI news / Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Jürgens, Ulrich (1986) : Kontrollierte Autonomie - arbeitspolitische Strategien in der internationalen Automobilindustrie, ASI news / Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute, Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute (ASI), Bonn, Iss. 10, pp. 36-57

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/123082>

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>.

**Kontrollierte Autonomie - arbeitspolitische Strategien
in der internationalen Automobilindustrie**

Ulrich Jürgens

1. Einleitung

"Structure follows strategy" - diese griffige Formulierung, mit der Alfred Chandler seine Untersuchungsergebnisse zur Organisationsentwicklung von Unternehmen zusammenfaßte, hat große Karriere gemacht. Sie ist gewissermaßen zur Geschäftsgrundlage einer Managementfunktion sowie einer Branche von Consultants geworden, die sich mit der Frage des Organizational Design (OD) befassen, um strategieadäquate Strukturkonzeptionen zu entwickeln. So einfach läßt sich das eine nämlich nicht aus dem anderen ableiten. Noch größere Probleme hat der Sozialwissenschaftler, wenn er die von ihm beobachteten Strukturentwicklungen in ihrem Strategiekontext interpretieren will.

Bezogen auf die gegenwärtigen Entwicklungen in der internationalen Automobilindustrie wiegt dies besonders schwer. In dieser Industrie befinden sich die Strukturen seit Anfang der 80er Jahre in einem Auf- und Umbruch, der alle Ebenen und Bereiche der Unternehmensaktivitäten umfaßt. Dies erstreckt sich auch auf die Ebene der unmittelbaren Produktion und die Veränderungen in ihren Arbeitsformen und Strukturen, die gegenwärtig so oft als Zeuge für das Vordringen Neuer Produktionskonzepte angerufen werden. Angesichts der Tatsache, daß diese Veränderungen vorerst nur marginal und äußerst punktuell in der betrieblichen Realität vorgedrungen sind, lassen sich Verallgemeinerungen und Relevanzeinschätzungen nur vornehmen, wenn man sie in den Kontext von Unternehmensstrategien stellt, sodaß der Struktur-Strategie-Nexus deutlich wird.

Strukturveränderungen auf der Ebene der unmittelbaren Produktion sind überdies nicht von Strukturveränderungen auf anderen Ebenen und in anderen Funktionsbereichen zu trennen: Die Management-Organisation, das

System industrieller Beziehungen usw. Fragen des "Job-Designs" sind, um es angelsächsisch auszudrücken, nicht von Fragen des "Organizational Design" zu trennen. Dies führt uns zu der - unter arbeitspolitischen Gesichtspunkten - zentralen Frage nach den Kontrollformen und ihrem Wandel. Sie bildet m.E. eine der wichtigsten Dimensionen für die Erklärung der gegenwärtigen Umstrukturierungsprozesse.

"Uns geht es darum", so erklärt Roger Smith, Chairman des weltweit größten Automobilherstellers General Motors, und einer der wichtigsten "shaker and mover" der Branche, "unsere Produktivität und Effizienz ständig zu verbessern. Wir ändern ja drei Dinge: Die Struktur, das System, den Stil. Die Struktur", so fährt Smith fort, "bekommt man schnell in den Griff ... diese Phase haben wir weitgehend abgeschlossen." Smith bezieht sich hier auf die Reorganisation des Unternehmens und der Managementaufbauorganisation, also die Bildung dreier weitgehend selbständiger Teilunternehmen (BOC, CPC und Saturn) mit eigenen Produktlinien und Entscheidungsautonomie. Im Hinblick auf das System, so erklärt Smith, befindet man sich gegenwärtig noch mitten in der Umstrukturierung. "Wir krempeln praktisch alle Systeme um, ob im Rechnungswesen, in der Konstruktion oder in der Produktion. Und EDS ist zur Zeit überall dabei, all diese verschiedenen Systeme zu einem einzigen effizienten On-line-System zu integrieren." (Industriemagazin, März 1986) Die Entwicklung auf Systemebene wird also, nach Smith, von der Computerisierung beherrscht.

"Drittens", so Smith weiter, "wollen wir unseren Managementstil ändern, das heißt, einen partizipativen Führungsstil einführen und die Entscheidungen ganz weit nach unten verlagern, bis in die Fabrikhalle. Das wird der schwierigste Part." (ebenda) Hier spricht Smith endlich die Entwicklungen an, um die es uns vornehmlich geht. Dabei folgt er in der Abgrenzung von System und Stil einer in US-Lehrbüchern über Business Administration üblichen Unterscheidung zwischen "Operational Control" und "Management Control". (Vgl. Anthony/Dearden, 1980)

Vereinfacht handelt es sich bei der operativen Kontrolle um die technisch-organisatorischen Abläufe, um die Kontrolle objektiver Größen, bei Managementkontrolle um die Kontrolle sozialer Beziehungen. Diese beiden Kontrollformen sind jedoch nicht von einander unabhängig, sie ergänzen

einander, können sich substituieren usw. Um es noch einmal plakativ zusammenzufassen: Die Frage ist, wie die Computerisierung der "Systeme", Stichwort CAD/CAM, die Veränderungen im Managementstil, Stichwort Qualitätszirkel, und schließlich Veränderungen der Unternehmensstruktur, Stichwort Saturn, in Zusammenhang stehen. Erst dann läßt sich auch der Struktur-Strategie-Nexus aufdecken.

2. Strategie der Flexibilisierung

Angesichts der Konkurrenzsituation auf den Weltmärkten hat jede Strategie, die in den 70er Jahren entwickelt wurde, zwei Rahmenbedingungen einzuhalten:

- (1) Kosteneffizienz und
- (2) Produktqualität

müssen durch sie wesentlich angehoben werden.

Angesichts des spektakulären Unterschieds in den Fertigungskosten vergleichbarer Automobile europäischer und amerikanischer Hersteller im Vergleich zu japanischen Fahrzeugen, der ab Mitte der 70er Jahre sich entsprechenden Verlusten der westlichen Hersteller auf den Weltmärkten umsetzte, war und ist das Effizienzerfordernis zentraler Ausgangspunkt und bleibende Rahmenbedingung für alle weiteren Umstrukturierungsmaßnahmen. Die Arbeitskosten für einen vergleichbaren PKW betragen 1981 nach Berechnung des MIT-Forschungsverbunds 2.630 \$ im Vergleich Japan-US; 1.468 \$ im Vergleich Japan-BRD. (Altshuler et al. 1984 a, S. 266) Nach heutigen Wechselkursen liegen die Differenzen in beiden Fällen um rd. 200 \$ darunter.

In der Strategiedebatte galt es bis 1980 etwa als ausgemacht, daß die Stückkostensenkung nach dem bisherigen Muster der Nutzung der Economies of Scale zu erfolgen hatte. Auf dieser Grundlage wurde das World Car Concept entwickelt. Auf dieser Grundlage wurde auch prognostiziert, daß schon 1985 von den damals etwa 30 selbständigen Automobilherstellern nurmehr etwa fünf bis sieben übrigbleiben würden. Das World Car Concept versuchte die Vorteile standardisierter Massenproduktion und konsumnaher Spezialisierung in der Weise miteinander zu verknüpfen, daß das Grund-

modell und die Basiskomponenten der Weltautomobile in größter Serie durch einige wenige Weltmarktfabriken hergestellt würden, die Variation an Ausstattung und Spezialmodellen regional differenziert erfolgen sollte. Das Spannungsverhältnis zwischen diesen beiden Anforderungen, Standardisierung und flexible Spezialisierung hat sich jedoch als zu stark erwiesen; das Erfordernis der flexiblen Marktanpassung unter Berücksichtigung der weltregionalen Unterschiede in den Marktanforderungen als zu groß, als daß es durch kleine Variationen nach dem Vorbild der jährlichen "face-lifts" traditioneller US-amerikanischer Modellpolitik befriedigt werden könnte.

Es wäre falsch, die World Car Strategie damit als endgültig gescheitert zu erklären. Sie ist aber mindestens vertagt worden. Mittlerweile wurde oft demonstriert, daß Alternativen existieren. So gelang es Chrysler mit einem rigiden Kostensenkungsprogramm, das zunächst vor allem auf Lohnkonzessionen auf gewerkschaftlicher Seite beruhte, den break-even-point zwischen 1980 und 1982 von 2,4 auf 1,2 Mio Fahrzeuge herunterzubringen. (Handelsblatt vom 24.03.1982) Für die großen drei liegt der break-even-point 1983 um 3 Mio Fahrzeuge unter dem des Jahres 1979 (Business Week, April 1986, S.66) (der break-even-point bei Peugeot hat sich von 1982 auf 1986 von 1,9 Mio. auf 1,2 Mio. Fahrzeuge verringert; - ebenda).

Lohnkonzessionen, die Aufhebung produktivitätshemmender Arbeitspraktiken, Rationalisierung durch Technikeinsatz usw. - dies Instrumentarium der traditionellen Kostensenkungsstrategie, das in allen Unternehmen mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung Eingang fand und findet, dürfte der wesentliche Erklärungsgrund dafür sein, daß die Branchenstruktur trotz der in einigen Ländern tiefen Rezession Anfang der 80er Jahre heute noch weitgehend so aussieht wie Mitte der 70er Jahre.

Die technisch-organisatorischen Maßnahmen, wie sie sich seit 1982/83 zunehmend deutlicher erkennen lassen, können jedoch nicht allein aus der Kostensenkungsstrategie erklärt werden. Die spezifische Ausrichtung der technisch-organisatorischen Maßnahmen auf eine Erhöhung des Flexibilitätspotentials der Produktionsstrukturen verweisen auf eine neue strategische Orientierung: die Erhöhung des Flexibilitätspotentials der Unternehmen.

Was bedeutet Flexibilisierung der Produktionsstrukturen? Zunächst: es bedeutet nicht und wird auf lange Sicht auch nicht bedeuten die Abkehr von der Massenfertigung und damit die Aufhebung ihrer zentralen Gesetzmäßigkeiten. Es geht um Flexibilisierung innerhalb der Massenfertigung. Dies vornehmlich in zwei Hinsichten:

- erhöhte Verarbeitungskapazität von Varianz innerhalb gleichartiger Produktlinien und des Mischungsverhältnisses verschiedenartiger Produktlinien. Wechselnde Arbeitsinhalte von Werkstück zu Werkstück, Verkürzung der Einrichtzeiten, Beschleunigung des Werkzeugwechsels etc. sind die entsprechenden Anforderungen auf der Ebene der unmittelbaren Produktion.
- Die Verkürzung der Vorlaufzeit für neue Produkte durch Verkürzung des Zeitbedarfs für die entsprechenden Arbeitsschritte der Entwicklung, Konstruktion und des Modellanlaufs selbst.

Auf diese Weise würden die Unternehmen instand gesetzt, sowohl Spezial- wie Massennachfragen zu befriedigen, kurzfristigen Schwankungen der Nachfrage zu folgen, häufiger und rascher Produktinnovationen anzubieten - also das Risiko von Marktkontingenzen zu vermindern.

Unternehmensintern bedeutet dies, daß das Potential zur Verarbeitung von Kontingenz gesteigert werden muß, und damit eine Problemverschiebung stattfindet von der Notwendigkeit der Optimierung gegebener und absehbar gleichartiger Arbeitsabläufe und Produktionsmethoden hin zu der Optimierung von Prozessen des Arbeitswechsels, der Umstellung und des Wandels.

Diese Flexibilitätsorientierung hat nurmehr wenig mit der strategischen Orientierung zu tun, die mit dem Namen Sloan verbunden ist und General Motors groß gemacht hat. Hier geht es nicht um marginale Produktdifferenzierungen und oberflächliche "face-lifts", die an technisch weitgehend unveränderten Dinosauriermodellen vorgenommen werden, sondern um Veränderungen, die tiefgreifend auch die Produktionsstrukturen berühren.

3. Auf Systemebene "Computerisierung"

Spätestens seit Mitte der 80er Jahre läßt sich für die Mehrzahl der für den Weltmarkt produzierten Automobilhersteller die Herausbildung einer

strategischen Konfiguration mit den Eckpunkten technisch-organisatorischer Flexibilisierung und Kostensenkung feststellen. Wenn man von spektakulären Beispielen mit avantgardistischen/experimentierenden Technikeinsatz in z.B. den nach wie vor überwiegend dominierten Fertig-/Endmontagebereichen einmal absieht, ist in Form und Ausmaß des Technikeinsatzes eher eine Konvergenzentwicklung zwischen Unternehmen festzustellen. Eine für den Weltmarkt produzierende Fabrik besitzt heute Preßwerke mit den modernen technischen Voraussetzungen für den Werkzeugwechsel, besitzt Rohbauwerke mit um die 90%igem Automatisierungsgrad der Schweißoperationen und zwar durch Robotereinsatz (Robotereinsatz auch in Lackierereien), Ansätze für just-in-time Zulieferung, NC/CNC-Maschinen in der mechanischen Fertigung, einführende Schritte für CAD/CAM, EDV-gestützte Qualitätsprüfverfahren usw.

Dies gilt ganz gleich, ob sie sich in Köln, Detroit, in Sao Paulo oder Seoul befindet. Zwar gibt es noch eine Vielzahl von Problemen der Standardisierung, Kompatibilisierung, Benutzerfreundlichkeit usw. zu lösen, um die Kommunikationsfähigkeit in und mit diesem System zu erhöhen und weitere Vernetzungen zu realisieren. Die Maßnahme GM's, weltweit diese "Systemfragen" an ein eigenständiges Tochterunternehmen zu übertragen, wird vor allem mit solchen Problemen begründet. Damit wird ein wesentlicher Teil der operativen Kontrollen eines ihrer wichtigsten Medien, dem Zugriff der Träger operativer Entscheidungen wenn nicht entzogen, so doch ein Stück weit entrückt. Für die "Nutzer" und "Bediener" dieser Systeme werden sie durch diesen organisatorischen Schritt zur Black Box gemacht, zu einem Informations- und Kontrollmittel dessen Gesamtarchitektur und Inneres sie nichts angeht. Diesen Schritt hat bisher nur ein Hersteller vollzogen, und damit explizit die Autonomie der "Systemebene" proklamiert. Wie weit dies gehen soll und wieweit dies gehen kann, ist eine Frage zukünftiger Entwicklung. Immerhin ist diese Maßnahme für GM vor die Klammer zu ziehen und für andere Hersteller als Option in Rechnung zu stellen, wenn es um die Einschätzung der Partizipations- und Autonomieangebote auf dem Shop Floor geht. Selbst eine Perfektionierung der Systemarchitektur gewährleistet jedoch nicht eine adäquate Nutzung und die Eingabe sinnvoller Informationen. Die Stapel von Computerausdrucken, die ungenutzt herumliegen, das Klagen über Nichtweiterleiten von Information dahin, wo sie "hier und jetzt" gerade benötigt werden

usw. sind notorische Beispiele dafür, daß hier in der Praxis zentrale Probleme vorliegen. Die Systeme gewährleisten nicht Kontrolle. Die Opportunitätskosten nicht genutzter Systemmöglichkeiten lassen die Kontrollfragen nur noch dringlicher werden.

4. Der Trend zur Dezentralisierung

Der Trend zur Dezentralisierung gilt als einer der "Megatrends" (Naisbitt) gegenwärtiger Entwicklung. Sie betrifft nicht nur die unmittelbare Produktion. Im folgenden soll exemplarisch auf entsprechende Entwicklungen auf verschiedenen Ebenen anhand einzelner Konzerne eingegangen werden:

(1) Dezentralisierung der Unternehmensorganisation

Die Unternehmensreorganisation von General Motors (zunächst für USA) bedeutet einen tatsächlichen Schritt der Entflechtung dieses Superkonzerns, die sich auch in die Produktionsstrukturen hinein erstreckt. Das in den 20er Jahren von Sloan entwickelte Unternehmenskonzept der Zentralisierung in der Produktionsorganisation und der Dezentralisierung der Vermarktungsorganisation (bei GM bekanntlich durch die fünf Divisions Chevrolet, Buick, Oldsmobile usw.) ist damit ad acta gelegt. Aus europäischer Sicht bedeutet diese Entflechtung bei GM in drei Teilunternehmen, eines für das obere, eines für das mittlere und eines für das untere Marktsegment, die Herstellung von normalen Größenordnungen und Strukturen, die hierzulande teilweise schon bestehen - etwa in der Aufgabenteilung von VW-AG und Audi. Die Reorganisationsbewegung in GM geht jedoch offensichtlich weiter und zielt auf die Schaffung integrierter Produktverantwortlichkeiten für die jeweiligen Grundmodelle der einzelnen Unternehmen (zumindest bei BOC); auch bei Ford US deutet sich eine Reorganisation in diesem Sinne an, daß unter der Leitung eines "Program Director" die Verantwortlichkeit für Konstruktion und Entwicklung, Pro-

duktionsplanung und Produktion zusammengelegt werden. Im Extrem gesehen würde so jede Produktlinie als eigenes Produktionssystem und eigenständige Unternehmung behandelt. Im Forschungsbericht des MIT über "The Future of the Automobil" (Altshuler et al. 1984b, S.189) wird dies als die eigentlich dramatische Reorganisationsentwicklung der kommenden Jahre bezeichnet:

"Each product delivered to the consumer is a joint effort by thousands of suppliers, distributors, and financing sources, whose actions must be tightly coordinated. This aspect of the industry's structure is also set for dramatic reorganisation in the common years. It will lead to less formal vertical integration but closer operational coordination among members of the production chain, with greater geographic concentration of production at the point of final assembly." (ebenda) "Beyond the shop floor, a higher level of production organization is required to co-ordinate the designers, final assembly operations, components suppliers, and financing sources." (ebenda, S.138)

Ich will auf diese unternehmensübergreifende, Zulieferer und Händlerbeziehungen einschließenden Fragen der Integration von Produktionssystemen insgesamt nicht näher eingehen, aber eben doch darauf hinweisen. Das Problem liegt darin, daß die Komplexität der Produktionsorganisation gewissermaßen in die Breite zunimmt: In der engeren Anbindung von Zulieferern über just-in-time Konzepte, in der direkteren Rückkoppelung mit dem Händlernetz, etwa was Qualitätsbeschwerden anbetrifft usw. Kennzeichen der Entwicklung ist also eine dichtere Vernetzung von Austauschbeziehungen in spezifischen Konfigurationen unternehmensinterner wie -externer Handlungsträger.

(2) Projektmanagement und Managementteams

Zur Verkürzung der Entscheidungswege, die aufgrund der oben beschriebenen Prozesse der Vernetzung horizontaler Austausch- und Abhängigkeitsbeziehungen erforderlich wird, kommt der Druck auf eine stärkere Vernetzung der Produktentwicklungs- und Produktionsanlaufphase mit ihren jeweiligen Arbeits- und Entscheidungsprozessen. Die traditionelle Sequenz von Konstruktion und Entwicklung, Produktionsplanung, Produktion (sehr vereinfacht dargestellt) - derzufolge das Produkt-in-statu-nascendi gewissermaßen nacheinander durch die Hände voneinander völlig unabhängiger

und gegeneinander abgeschotteter Abteilungen läuft, ist aus einer Vielzahl von Gründen sehr zeitraubend und ineffizient. Wesentliche Entscheidungsgesichtspunkte wurden in dieser Sequenz zu spät in den Prozeß eingebracht, das Nichtberücksichtigen von Fertigungsproblemen in der Phase der Konstruktion oder das Nichtberücksichtigen betrieblicher Besonderheiten in der Phase der Produktionsplanung führten zu einer Vielzahl von nachträglichen Veränderungen, die sich zumeist in der Startphase des neuen Modells dermaßen akkumulierten, daß die Modellanlaufphase sich häufig zu einer Phase der Krise betrieblicher Sozialbeziehungen auswuchs. Über entsprechende Erfahrungen, sei es in der Halle 54 bei Volkswagen, sei es im neuen High-Tech-Betrieb Hamtramck (Poletown) könnte dafür viel an illustrativem Material angeführt werden. Die Problemdiagnose jedenfalls ist eindeutig: Der Rhythmus der Produkt- und Prozeßinnovation in den bisherigen Organisationsformen hat sich als zu langwierig, sozial belastend und kostenträchtig erwiesen. Zumal unter dem Gesichtspunkt des im Rahmen der Strategie flexibler Spezialisierung wichtiger werdenden Zeitfaktors besteht ein großer Bedarf an Verfahrensinnovationen. Technische Mittel stehen dem Heranreifen der verschiedenen computergestützten Systeme des CAD/CAM/CAP usw. zur Verfügung. Das zentrale Problem besteht zunehmend nicht darin, Informationskomplexität zu verarbeiten, sondern die notwendigen Informationen durch Heranziehen der verschiedenen Entscheidungsebenen und Organisationsbereiche zu mobilisieren. Wechselseitige Abschottung von Organisationseinheiten, bürokratische Zuständigkeitsregelungen und Hierarchiegesichtspunkte erscheinen dabei als Hindernismomente. Die Bildung von Teams mit "interdisziplinärer" Zusammensetzung, geringem Formalisierungsgrad der Arbeits- und Kommunikationsprozesse, flacher Hierarchiestrukturen usw. bietet dafür die adäquate arbeitsorganisatorische Form. In der Diskussion über Teamarbeit und entsprechende Programme des Quality of Worklife, der Employee Involvement, der Quality Circles sollte dies nicht übersehen werden, daß es sich hier nicht allein, oft nicht primär, um die Frage der Reorganisation der unmittelbaren Produktion dreht. Daher kommen die entsprechenden Prozesse auch nicht zu einem Halt, wenn sie etwa durch gewerkschaftliche Intervention für den Arbeitsbereich blockiert werden. So wurde im Rahmen unternehmensinterner Untersuchungen, in die wir im Zusammenhang unseres Projektes Einblick erhielten - das Problem der Nichtnutzung von Wissen, Kenntnissen, Erfahrungen gerade unter den Angestellten als besonders

gravierend dargestellt. Dementsprechend gilt die Schaffung neuer Kommunikationsformen und die Aktivierung des innovativen und kreativen Potentials auch in diesem Bereich als besonders dringlich.

Problemlösung durch Gruppenarbeit, die Bildung von Projektteams etc. bildet zwar keine grundlegend neue Form und ist in der Literatur über Unternehmensorganisation vielfach beschrieben worden (vgl. Knut Bleicher 1981); im Kontext neuer Strategien und neuer Techniken gewinnen sie jedoch einen größeren Stellenwert. So wird, wie Rosabeth Moss Kanter in "The Change Masters" (1983) beschrieb, die Herausbildung von Parallelstrukturen zur formalen Aufgabenorganisation des Unternehmens befördert, in denen die Informations- und Kommunikationsprozesse möglich werden, die es erlauben, Produkt- und Prozeßinnovationen zeitlich stärker verdichtet und zugleich sozial weniger destruktiv gestaltet werden können. Immerhin ist das Ziel, die bisher für die Entwicklung neuer Grundmodelle erforderliche Zeit von sechs Jahren mindestens um die Hälfte zu reduzieren!

Ein Beispiel zu dem eben gesagten ist die Bildung von "launch-times", welche die Anlaufprobleme bei Produktionsbeginn eine neue Modellinie nun stärker in den Griff zu bekommen suchen.

(3) Aufgabenrückverlagerung in die unmittelbare Produktion

In einem weiteren Schritt ist nun auf die Tendenz zur Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz und Verantwortung zugunsten der operativen Ebene einzugehen, die unter dem Stichworten "area management" oder "Technisches Büro" in mehreren Unternehmen schon weit vorangeschritten ist. Die Reorganisation bezieht sich hier

- auf die Rückdelegierung von Entscheidungskompetenz auf die Ebene unterhalb der Werksleitung, also die Ebene der Fertigungsbereiche, wie Preßwerk/Rohbau, Lackiererei, Fertig- und Endmontage; den Leitern dieser Ebenen werden zu diesem Zweck wesentliche Teile des bisher in zentralen Fachabteilungen organisierten Arbeitsfunktionen wie Industrial Engineering, Qualitätssicherung, Instandhaltung u.a. unterstellt.

Damit werden Entscheidungs- und Berichtswege verkürzt und die Verselbständigung von Planungs-, Kontroll- und Servicefunktionen beschnitten. Es handelt sich gewissermaßen um ein "job enrichment" der Produktionsabteilung als solcher, ohne daß dies zunächst die Tätigkeitsarten berühren müßte. Zwar berichten nun die Verantwortlichen für u.a. Instandhaltung, Qualitätssicherung einem Bereichsleiter Produktion, der die integrierte Verantwortung trägt, bereichsintern bleibt es bei der üblichen organisatorischen Differenzierung.

Oberflächlich betrachtet entspricht dem auch der gegenwärtige Entwicklungsstand entsprechender Maßnahmen in den Unternehmen, die die entsprechende Reorganisation durchgeführt haben.

Die Entwicklung geht jedoch nach unseren Erfahrung weiter und dies verweist darauf, daß die entsprechenden Maßnahmen eine Dynamik weiterführender Integration auslösen, die die Tätigkeitsbilder und Arbeitsstrukturen der unmittelbaren Produktion verändert. Zweierlei Tendenzen sind zu beobachten:

- zum einen die einer fortschreitenden Integration von Arbeitsaufgaben "von oben nach unten" - bis hin zu integrierten Meisterschaften von Fertigungs-, Qualitätssicherungs-, und Instandhaltungs-Personal.
- Zum anderen eine Tendenz zur Entspezialisierung der Expertenfunktionen; bisherige Disziplinengrenzen, wie die zwischen Process Engineering und Industrial Engineering, bilden sich zurück, Aufgabenerweiterung und Verbreiterung des Einsatzspektrums des entsprechenden Personals wird angestrebt.

Zusammenfassend: Die Dezentralisierung von operativen Produktionsentscheidungen und die Rückverlagerung von Planungs-, Kontroll- und Servicefunktionen in die Produktionsbereiche führt zu einer Substanzanreicherung mit Ingenieurs- und Facharbeiterqualifikationen, die wiederum Ausgangspunkt sein kann für Konzepte der Qualifikationsanhebung und Autonomisierung auf der Ebene der unmittelbaren Produktion selbst und ihrer Arbeitsorganisation.

(4) Autonomisierung des "shop floor"

Es gibt eine Anzahl von Beispielen, die die These stützen, daß die Verlagerung von Entscheidungskompetenz "nach unten" auch wirklich die Ebene der ausführenden Arbeit erreicht und dort Veränderungen bewirkt. Insgesamt läßt sich bei allen nationalen und unternehmensspezifischen Unterschieden feststellen, daß der Schwerpunkt der Neuorganisationsmaßnahmen auf dem shop floor weniger das einzelne Individuum, seinen Arbeitsinhalt, seine Qualifikation und seine Entscheidungskompetenzen sind, sondern die Gruppe als die bedeutsamere Ebene der Regulierung erscheint. Unter dem Einfluß der Diskussionslinien (a) im Rahmen der Organizational Development-Ansätze, die in den USA schon lange einen Fokus auf Kleingruppenaktivität setzten, sowie (b) der schwedischen Diskussion über neue Produktionskonzepte ohne Fließband und in Gruppenarbeit wie schließlich (c) der Diskussion über die japanische Produktionsorganisation und der Rolle der Gruppenaktivitäten dort haben Gruppenzusammenhänge ein wachsendes Gewicht in den langfristigen Überlegungen der Unternehmen über ihre zukünftige Arbeitsstrukturen gewonnen. Von besonderem Einfluß war hier die Japanrezeption.

Es braucht hier nicht weiter ausgeführt werden, daß die Nutzung von Gruppenbeziehungen einen zentralen Stellenwert als Produktivitätsressource im japanischen Produktionssystem besitzt. Die Gruppe mit ihren Möglichkeiten der positiven wie negativen Sanktionierung ihrer Mitglieder bildet die Grundlage für die Organisation von Anlern- und Qualifizierungsprozessen wie für die Mobilisierung von Produktionswissen und -erfahrung wie schließlich für die Organisation von individuellem Leistungsdruck und Leistungsbereitschaft. Das japanische Produktionssystem hat jedenfalls den Nachweis erbracht, daß die Dezentralisierung von Produktionsverantwortlichkeit auf Gruppenebene und Effizienz- sowie Qualitätsarbeit vereinbar sind, ja sich positiv verstärken. Daher wäre der "Teamenthusiasmus" der Planer in einigen Unternehmen ohne die Japanrezeption nicht erklärlich. "The organization theory ... has held that responsibility for dealing with problems should be delegated to the lowest level of the organization competent to solve them. Rank-and-file workers, however, have not been regarded either competent or as members of the organization, until japanese employers proved the contrary." (Zager/Rosow (Hg.), 1982, S. XI)

Das Gruppensystem steht in Japan im Zentrum eines Systems der Produktionssteuerung, das wir an anderer Stelle als "Toyotismus" beschrieben haben (Dohse/Jürgens/Malsch 1984 a): Wesentliches Kennzeichen ist, daß die Steuerung des individuellen Arbeits- und Leistungsverhaltens nicht über Experten und ein System starrer Regelungen und Vorgaben erfolgt, sondern über ein System der Produktionssteuerung, das permanent Entwicklungs-, Verbesserungs- und Zeitdruck ausübt und im Arbeitsalltag wechselseitige Hilfestellungen unter Kollegen erzwingt.

Im japanischen Produktionssystem hängen zwei Dimensionen von Gruppenaktivitäten untrennbar zusammen, die in den westlichen Unternehmen jedoch als bisher voneinander weitgehend unabhängige Phänomene zu betrachten sind:

- (a) Die Bildung von Qualitätszirkeln u.a. als Gruppenaktivität außer und neben der regulären Arbeit;
- (b) die Bildung von Produktionsteams als Form der Arbeitsregulierung selbst.

Diesen Dimensionen kommt im Rahmen der arbeitspolitischen Strategien der Konzerne jeweils eine eigene Rolle zu. In einigen Fällen wird jedoch auch deutlich, daß hier eine Phasenplanung vorliegt.

a) Vor allem in den USA und in den US-bestimmten multinationalen Konzernen ist die Schaffung von Qualitätszirkeln Anfang der 80er Jahre Ausdruck einer Doppelstrategie auf Managementseite, die als Konsensmanagement und als Versuch der umfassenderen Nutzung der Arbeitskraftpotentiale zu sehen sind. Konsensmanagement zielt auf die individuellen Beschäftigten ihre Arbeitsmotivation, ihr Arbeitsverhalten, ihre Unternehmensidentifikation.

Die Kooperation der betrieblich-gewerkschaftlichen Interessenvertretung wird dort gesucht, wo die Verhinderungsmacht der Gewerkschaft so stark ist, daß es ohne sie keinen Weg der Kontaktaufnahme mit der Basis gäbe. Ohne sie wäre der Einbezug der Gewerkschaft eher entbehrlich. Von der Entstehungsgeschichte her enthalten entsprechende Organisationsentwicklungskonzepte teilweise einen antigewerkschaftlichen Impetus (vgl. Dohse/Jürgens/Malsch, 1985). Dieser Impetus ist durch den Produktivitäts-

und OD-Pakt, den die US-Unternehmenszentrale mit der Gewerkschaftszentrale eingegangen sind, offiziell zumindest suspendiert. Jedenfalls - es wird auf ein eigenständiges arbeitsproblembezogenes Kommunikationssystem neben und ggf. auch außerhalb des traditionellen Systems industrieller Beziehungen abgezielt.

Die Schaffung einer solchen eigenen Ebene arbeitsproblembezogener Kommunikation dient einer Vielzahl von Zielsetzungen und darin liegt eher ihre Stärke. Es ist offensichtlich, daß Irrationalitäten im Produktionsalltag, unnötiger Ausschuß, unzulängliches Werkzeug, fehlgeleitetes Material, Zurückhaltung von Informationen usw., obgleich sie zu Produktionsunterbrechungen und damit zu Pausen führen und damit schließlich auch zur Arbeitsplatzzerhaltung beitragen mögen, eher von den Betroffenen als Ärgernis angesehen werden und auch an der Basis Interessen bestehen, für Abhilfe zu sorgen. Anders wären teilweise euphorische Stellungnahmen auf seiten der Beteiligten nicht zu erklären, selbst wenn unterstellt wird, daß im Zeitablauf auch wieder Ernüchterung eintritt. Als Experten ihrer eigenen Arbeit befragt zu werden, in problembezogene Überlegungen einbezogen zu werden, dies löst in der Tat vielfach ein erhöhtes Engagement der Beteiligten aus. Mitglieder solcher Gruppen wurden in den von uns besuchten Betrieben vielfach herangezogen, wenn es um Verhandlungen mit Herstellern über neue Fertigungstechniken ging, um Verbesserungen vorzuschlagen und um Beratungen mit Zulieferern, in denen es um die Qualität von Einbauteilen ging. Problemlösungsgruppen führen selbst zu Händlern, um Kundenbeschwerden in Augenschein zu nehmen usw.

All dies mag man auch unter Aspekten der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit betrachten; es ist aber nicht nur dies: Es findet in diesen Prozessen auch ein Stück Enteignung von bisher auf seiten der Stabsfunktion und des Managements monopolisiertem Wissen über arbeitsplatzübergreifende Zusammenhänge statt. Management- und Vorgesetztenkompetenz werden auf diese Weise ein Stück "von unten" kontrollierbar. Dies geschieht ohne daß damit eine Frontalattacke gegen die traditionellen Formen bürokratischer Regulierung und Hierarchie angesagt wäre: es wird vielmehr versucht, neben ihnen informelle Kommunikations- und Informationsprozesse zu ermöglichen. Damit werden sie zu einem Medium der Organisation komplexer und flexibler Arbeitsstrukturen. Ich stimme daher der Fest-

stellung von L. Giordano zu, die auf der Grundlage ihrer Untersuchungen zu dem entsprechenden Programm bei GM-QWL resümiert:

"QWL is a technique that encourages not simply co-operation (although it is a critical aspect of flexible manufacturing) but co-ordination of complex tasks within these new production methods. It is first and foremost an organization tool designed to integrate operations which will increasingly depend on skill, judgement, and initiative. The wide spread implication of computers and computerized equipment including robotics, to all phases of production, office information and communication systems integrates skills, occupations, and information demanding collective strategies for achieving production goals."
(Giordano, S. 28)

In den von uns untersuchten Fällen lag die Stärke derartiger Gruppenaktivitäten darüber hinaus in ihrer Rolle bei Veränderungsprozessen, z.B. im Zusammenhang technisch organisatorischer Umstellungen (Modellanläufe, Einführung neuer Techniken). Hier bildeten sie die, wenn auch nicht spannungsfreie, Form der Bewältigung der hohen Ungewißheiten in dieser Situation - des großen Informations- und Kommunikationsbedarfs und der Notwendigkeit rascher Rückkoppelung von Erfolgs- und Mißerfolgsmeldungen.

Drittens: Arbeitsbezogene Problemlösungsgruppen bilden eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen fertigungsnahe Selbstregulierung im Rahmen von Produktionsteams, vor allem dann, wenn die personale Zusammensetzung deckungsgleich ist. Dies führt uns nun in die zweite Dimension des Gruppengedankens.

(b) Fertigungsnahe Selbstregulierung durch Teams

In der Einrichtung von Produktionsteams wird die Tendenz zur Verlagerung von Entscheidungskompetenz nach "unten" und der Autonomisierung des shop floor am handgreiflichsten erkennbar. Der bisherige Vorbereitungsgrad von Produktionsteams ist kein hinreichender Indikator für ihre Relevanz. Im Kontext der Unternehmensstrategie scheint ihnen eine zunehmend wichtigere Rolle zuzukommen.

In der Bundesrepublik, als Land mit einer relativ erfolgreichen Automobilindustrie, folglich ohne den großen Anpassungsdruck, sind Produktionsteams bisher jeweils nur punktuell und auf Experimentbasis eingeführt. Neben Werkzeug-Wechselteams in den Preßwerken sowie kleineren Experimentalteams vor allem in den Motorenendmontagebereichen sind hier insbesondere die Teamansätze bei Audi hervorzuheben. Demgegenüber bildete die Einführung von Produktionsteams eine der zentralen Maßnahmen im Rahmen der Reorganisation British Leylands in Großbritannien. In den USA schließlich ist General Motors der Vorreiter. Die ersten "Teambetriebe" wurden dort Mitte der 70er Jahre eingeführt. Mittlerweile sind es über 20 "Teambetriebe" mit ca. 30 Tsd. Beschäftigten; das Motorenwerk von GM in Aspern bei Wien ist der "Schaufensterbetrieb" für das Teamkonzept in Europa geworden, nachdem Volvo-Kalmar in Schweden für ein Jahrzehnt diese Rolle auf ganz andere Weise gespielt hatte. (Das Werk Aspern hat mit dem GM-Motorenwerk in Livonia sein Parallelstück in den USA.) Die wichtigste Rolle als Propagandisten des Teamkonzeptes nehmen jedoch mittlerweile das joint venture von General Motors und Toyota in Kalifornien, NUMMI, ein sowie Saturn, das neue GM-Teilunternehmen für die Produktion von Kleinwagen.

Eine wesentliche Stoßrichtung des Teamkonzepts besteht in der Möglichkeit umfassenderer Nutzung der Arbeitskräfte durch Aufhebung der bisher mehr oder minder starren Bereichsgrenzen zwischen Verantwortungsbereichen und Tätigkeitsarten. Es geht also vor allem darum, "innerhalb der Arbeitszeit des einzelnen Mitarbeiters einen möglichst hohen Anteil an Tätigkeitszeit zu gewinnen". (Haas 1983, S. 137f.)

In der Zielsetzung geht das Konzept jedoch noch weiter und schließt Übernahme von Funktionen des Personal- und Finanzmanagements mit

- Personalmanagementfunktionen: die freie Wahl eines Teamsprechers; aktives Mitspracherecht des Teams bei der Auswahl neuer Kollegen; eigenständige Aufteilung der Arbeit innerhalb des Produktionsabschnitts; Organisation von Verleihungen und Ausleihungen von Mitarbeitern aus anderen Bereichen zum Ausgleich schwankender Abwesenheitsstände.
- Finanzmanagementfunktionen: Mitverantwortung bei der Überwachung des Budgets, insbesondere bei der Überwachung des Materialumschs

unter dem Gesichtspunkt des Kanban-Systems; Mitwirkung an Problem-
analysen bezüglich Kosten und Qualität.

Der geschlossenste Entwurf einer auf Arbeitsgruppen aufgebauten Unter-
nehmensstruktur mit weitgehend in die Gruppen verlagerten Entscheidungskom-
petenzen findet sich in der Rahmenvereinbarung zwischen GM und der US-
Automobilgewerkschaft über das Unternehmen Saturn. Labor Trends Supplement
July 13, 1985, S.4) Zentrale Rolle im Strukturaufbau und im Entscheidungs-
prozeß wird in der entsprechenden Klausel explizit der Work-Unit zuge-
sprochen, "an integrated group of approximately 6-15 work-unit members".

Auch hier wird ein maximalistischer Verantwortungskatalog formuliert:

- Einhaltung der Mengenvorgaben, Einhaltung von Qualitätszielen, Ein-
haltung der Budgetvorgaben, Verantwortlichkeit für Sauberkeit am Ar-
beitsplatz, Arbeitsschutz, Instandhaltung der Anlagen, Materialkontrolle
und Lagerhaltung, Weiterqualifizierung, Arbeitszuteilung, Nacharbeit,
Ausschußkontrolle, Fehlzeiten der Gruppenmitglieder, Auswahlentscheidung
neuer Gruppenmitglieder, Arbeitsplanung und Einteilung, Kommunikation
mit anderen Gruppen.

Zum Punkt "Job Design" heißt es:

"In keeping with the Saturn mission and culture, each work unit will
have the responsibility and authority to produce quality products to
schedule at competitive costs. The units will have responsibility for
both direct and indirect work, including training, housekeeping, pro-
vision for relief, etc. Individual jobs will be designed with the ap-
propriate resources to develop the optimum balance between people and
technology with ongoing responsibility to determine methods to become
more competitive." (ebd., S. 5)

Hält man sich diese Funktionsbeschreibung vor Augen, dann wird deutlich,
daß es hier um weit mehr geht als um Fragen der Motivation und Selbstent-
faltung in der Arbeit im Sinne von HdA-Vorstellungen. Es geht um eine
Restrukturierung der Managementfunktion selbst. Um die Schaffung eines
Unternehmensaufbaus mit Produktionsteams mit der Verantwortlichkeit im
Sinne von cost centers.

Abweichend vom japanischen Vorbild ist, daß diese teamorientierte Reor-
ganisation im Rahmen der Unternehmensstrategie bei GM offenbar verknüpft

ist mit der Planung von Arbeitsstrukturen, die Abschied genommen haben von der Fließbandorganisation. Finden wir entsprechend neue Arbeitsstrukturen mit führerlosen Transportsystemen z.B. in Bochum zunächst nur in einem Teilbereich der Montage, so sieht die Planung für Saturn, aber auch für das mindestens ebenso große Projekt des neuen Mittelklassewagen GM-10 eine weitgehend fließbandlose Fertigung in den Rohbau- und Montagebereichen vor "GM's Highest Tech for GM-10", Automotive News, June 2, 1986, S. 3/51).

Das von General Motors propagierte Gruppenkonzept der Gruppe als kleinster ökonomisch rechnungslegender und kostenverantwortlicher Organisationseinheit stellt bisher natürlich nur die Formulierung einer Zielperspektive dar, immerhin einer in den USA gemeinsam von den Tarifparteien Getragenen. In der Übertragung von Kostenverantwortlichkeit geht das Gruppenkonzept noch über das japanische Unternehmen hinaus. Es überschreitet auch den Horizont bisheriger Gruppenkonzepte und Gruppenpraxen in anderen Unternehmen.

Es ist deutlich, daß das Kontrollproblem in dieser Konzeption über eine Regulierung durch ökonomische Kennziffern und ökonomische Ergebnisverantwortung gelöst werden soll. Dies wird flankiert durch faktisch ergebnisorientierte Lohnfindung. Dies überformt Momente der Kontrolle über

- "peer group pressure"
- Visualisierung von Unterauslastungssituation und
- Angst vor Arbeitsplatzverlust usw.,

die in der Praxis in unterschiedlicher Gestaltung herangezogen werden, um das Kontrollproblem zu lösen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen:

Wie wir gesehen haben, wird eine Reihe von dispositiven Funktionen, die Arbeitseinsatz, Bandabstimmung, Arbeitswechsel, Umsetzungen usw. betreffen, der Zielperspektive tatsächlich nach "unten" verlagert.

An einem Punkt kann aber kein Zweifel bestehen. Partizipationsprogramme, Qualitätszirkel, Teamkonzepte etc. stehen unter Erfolgsdruck und müssen

sich vor ökonomischen Effizienzkriterien bewähren. Dieser Erfolgsdruck ist eine eindeutige Qualifizierung, die zu beachten ist, wenn die Reichweite und Stabilität der Verlagerung von Entscheidungsautonomie an die Produktionsbasis eingeschätzt werden sollen. Erhöhte Entscheidungsautonomie auf der Ebene der unmittelbaren Produktion bedeutet also nicht ein Ausscheren aus zentraler Konzernkontrolle und ihren Steuerungskriterien. Es ist eine kontrollierte Autonomie!

Schon aus diesem Grunde greifen jene sozialwissenschaftlichen Untersuchungsansätze zu kurz, die die neuen Arbeitsstrukturen ausschließlich unter dem Aspekt veränderter Arbeitsteilung betrachten. Mit dieser verengten Perspektive scheinen dann viele der neuen Konzeptionen einen vergrößerten Dispositionsspielraum der Arbeiter zu enthalten, während die verschärften Leistungsparameter nicht beachtet werden, die durch weltweite Effizienzmessungen und Zeit- und Mengenvergleiche erzeugt werden. Diese Parameter setzen an denjenigen Daten an, die durch konventionelle Organisationsformen bereits erreicht wurden. Neue Organisationsformen haben deshalb immer schon die Effizienzwerte der alten "im Nacken", die dezentrale Regulierung muß sich immer an zentralen Bewertungsmaßstäben bewähren.

Das Damoklesschwert des Effizienzkriteriums, das über den Produktionsteams schwebt, schafft einen Erfolgsdruck, der leicht dazu führen kann, Kollegen, die nicht mithalten können, und dem Gruppenerfolg im Weg stehen, an die Wand zu drängen, Schuldzuweisungen vorzunehmen, Konkurrenzbeziehungen zu den Nachbargruppen zu entwickeln und damit gewachsene Solidarbeziehungen und informelle Schutzregelungen zu gefährden. Die Mechanismen der Konkurrenz auf Gruppenebene sind bereits häufiger beschrieben worden (vgl. etwa für das Topeka-Projekt von General Foods z.B. bei Schrank 1974). Das System der Anstachelung zwischenbetrieblicher Konkurrenz (in den USA whipsawing genannt - vgl. Giordano, ebenda S. 18) ist von uns an anderer Stelle beschrieben worden (Dohse/Jürgens/Malsch 1984 b).

Trotz der dort dargestellten Kontrollinstrumente seitens des Konzernmanagements und trotz der durch Rechnersysteme erweiterten Informationsverarbeitungskapazität auf Konzernebene und durch Systemvernetzung und

on-line Informationsflüsse vermeintlich gestiegenen Transparenz der Gesamtorganisation für den "Durchblick von oben" erscheint ein Schwachpunkt der Dezentralisierungskonzeption in der Entwicklung von Kontrollformen zu liegen, die das Dilemma auflösen, Raum für dezentrale Entscheidungen zu lassen und zugleich die "Kompetenz-Kompetenz" (um einen Begriff des Verfassungsrechts zu nehmen) der Konzernzentrale zu bewahren. Allein der Rückstand in der Anpassung entsprechender Finanzkontroll- und Buchhaltungssysteme, wie er etwa bei Robert Kaplan beschrieben wird (Kaplan 1986) stimmt da skeptisch. Wie Kaplan zeigt, haben die Finanzkontrollsysteme einen erheblich strukturkonservierenden Effekt. Eine im Sinne der strategischen Neuorientierung verstärkt potentialorientierte (u.a. Human Resources) Rechnungslegung, die Anpassungsflexibilität, Qualifikationsressourcen etc. angemessen darstellt und vergleichbar macht, existiert bisher in der Unternehmenspraxis nicht.

Die in Dezentralisierungsstrategien angelegte Widerspruchstendenz von Zentral- und Lokalinteresse, reaktive und proaktive Ansätze der Gewerkschaften/betrieblichen Interessenvertretungen zur Ausgestaltung eines auf Produktionsgruppen basierenden Produktionssysteme usw. werden zur Modifikation und Weiterentwicklung gegenwärtig vorliegender Entwürfe führen. Über entsprechende Prozesse ist wenig bekannt. Überhaupt - und hier greife ich die Frage der Veranstaltung nach Forschungsbefunden für eine Politik arbeitsbezogener Modernisierung auf - sind Prozesse der Interessenformierung, der Initiierung von "arbeitsbezogener Modernisierung", der Zusammenhänge von Strategie und Struktur und das heißt der Einbettung von Entwicklungen auf der Ebene ausführender Arbeit mit übergreifenden Konzernentwicklungen wenig erforscht. Mit diesem Beitrag hoffe ich, auf einige der Fragestellungen in diesem Zusammenhang aufmerksam gemacht zu haben.

Literatur

Altshuler, Alan A./Daniel Roos/Martin L. Anderson: The Future of the Automobile: Global Crisis and Transformation, unv. Ms. 1984a

Altshuler, Alan/Martin Anderson/Daniel Jones/Daniel Roos/James Womack: The Future of the Automobile. The Report of MIT's International Automobile Program, London/Sydney 1984b

Anthony, Robert N./John Dearden: Management control systems, Homewood Ill. 1980 (4th ed.)

Bleicher, Knut: Organisation - Formen und Modelle, Wiesbaden 1981

Dohse, Knuth/Ulrich Jürgens/Thomas Malsch: Vom "Fordismus" zum "Toyotismus"? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie, in: Leviathan Heft 4/1984a, S. 448 - 477

dies.: Reorganisation der Arbeit in der Automobilindustrie - Konzepte, Regelungen, Veränderungstendenzen in den USA, Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland - Ein Materialbericht, Wissenschaftszentrum Berlin, IVG discussion paper, Berlin 1984b

dies.: Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie, in: Frieder Naschold (Hg.): Arbeit und Politik, Frankfurt/New York 1985, S. 49 - 89

Haas, Volker: Team-Konzept - Mitarbeiter planen und betreiben ihr Arbeitssystem, unv. Ms. 1983

Giordano, Lorraine: Beyond Taylorism: Computerization and QWL Programs in the Production Process, unv. Ms. o.O., o.J.

Kanter, Rosabeth Moss: The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work, London 1983

Kaplan, Robert S.: The Obsolescence of Cost Accounting Systems, in: California Management Review Vo. XXVIII, No. 2, 1986

Schrank, Robert :On Ending Work Alienation: The Gains Pet Food Plant, in: Roy, P. Fairfield (Hg.): Humanizing the Workplace, Buffalo,N.Y.1974

Zager, R./M. P. Rosow (Hg.): The Innovative Organization. Productivity Programs in Action, New York 1982