

## Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung

### Eine international vergleichende Perspektive

Von Martin Heidenreich

#### 1. Gruppenarbeit: Der arbeitspolitische Kern der „schlanken Produktion“

Die Exporterfolge japanischer und anderer fernöstlicher Unternehmen haben in den westlichen Industrieländern zu einem erheblichen Interesse an japanischen Organisationsprinzipien geführt — ein Interesse, daß in der Industrie- und Arbeitssoziologie bis in die frühen 70er Jahre zurückverfolgt werden kann (vgl. *Dore* 1973). In der ersten Phase der Auseinandersetzung mit dem „Modell Japan“ standen die „weichen“, organisationskulturellen Voraussetzungen dieses Erfolgs im Mittelpunkt; insbesondere wurde auf die Bedeutung veränderter, kulturell abgestützter Formen betrieblicher Sozialintegration hingewiesen (vgl. *Deal* und *Kennedy* 1982). Allerdings vererbten die entsprechenden Managementmethoden (corporate identity, kulturbewusstes Management etc.; vgl. *Dierkes* 1988) recht bald, da sich nationale Kulturen der Arbeit und des Managements nicht umstandslos exportieren lassen und das Paradies einer sozial integrierten, harmonischen „Betriebsgemeinschaft“ in ausdifferenzierten, zunehmend individualisierten Industriegesellschaften unwiederbringlich verloren ist (vgl. *Deutschmann* 1989). Eine zweite Phase der Auseinandersetzung mit dem japanischen Modell wurde in den USA und Großbritannien mit dem Niedergang der einheimischen Autoindustrien und mit der Gründung der ersten japanischen Transplants eingeleitet. In der Bundesrepublik begann mit dem Erscheinen der weltweiten Automobilstudie von *Womack* u. a. (1991) und der von ihnen propagierten „schlanken Produktion“ (lean production) eine intensive Beschäftigung mit den konkreten arbeitsorganisatorischen und personalpolitischen Voraussetzungen und Aspekten der japanischen Produktionsweise. Systematisch werden die Aspekte einer „schlanken Produktion“ herausgearbeitet, die auf europäische Verhältnisse übertragbar zu sein scheinen. Die pragmatische Wendung der Japandiskussion wurde in Deutschland von Management- und Gewerkschaftsseite äußerst interessiert aufgenommen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall 1992; IAT/IGM/IAO/HBS 1992; *Binkelmann* u. a. 1993). Dies erklärt sich nicht nur durch die in Aussicht gestellten Rationalisierungs- und Humanisierungschancen, sondern vor allem durch das konkrete Angebot eines neuen, umfassenden „Werkzeugkastens“ vorwiegend arbeitsorganisatorischer und personalpolitischer Konzepte.<sup>1)</sup> Im folgenden wird zunächst der arbeitspolitische Inhalt des angeblich universell einsetzbaren „Werkzeugkastens“ der Lean Production — ein Konzept, das *Dohse* u. a. (1984) und *Jürgens* u. a. (1989, S. 44) als „Toyotismus“ analysiert haben — rekonstruiert.

Die entscheidende „Nachricht“ der Studie ist, daß die erheblichen Produktivitätsrückstände, die Qualitätsmängel und die inner- und zwischenbetrieblichen Innovationsbarrieren in europäischen und nordamerikanischen Werken nicht auf unzureichende technologische Innovationen zurückzuführen sind — ein Argument, das sich

<sup>1)</sup> In diesem Beitrag sollen diejenigen der von *Womack* u. a. (1991) diskutierten Reorganisationsmaßnahmen ausgeblendet werden, die nicht direkt den betrieblichen Umgang mit „Arbeit“ betreffen, etwa die Reduzierung der Fertigungstiefe, die Beschleunigung und stärkere Verschränkung von Entwicklungs- und Fertigungsprozessen („simultaneous engineering“), die fertigungsfreundlichere Konstruktion von Produkten, die stärkere Integration von Zulieferern in Entwicklungsaufgaben etc.

gegen den technikzentrierten, durch die Kürzel CIM, PPS, CAD-CNC etc. indizierten „Königsweg“ der 80er Jahre richtet. Statt dessen beruht die „schlanke Fabrik“ auf einem veränderten Umgang mit Arbeit: „Sie überträgt ein Maximum an Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf jene Arbeiter, die am Band tatsächliche Wertschöpfung am Auto erbringen, und sie hat ein System der Fehlerentdeckung installiert, das jedes entdeckte Problem schnell auf seine letzte Ursache zurückführt“ (*Womack* u. a. 1991, S. 103). Die arbeitsorganisatorischen und personalpolitischen Grundlagen dieses Konzeptes sind ein Null-Fehler- und Null-Puffer-System, eine erweiterte Verantwortung und Selbstregulation der Beschäftigten, eine Verbesserungs- und Lernorientierung und Partizipationsangebote an die Mitarbeiter (*Jürgens* 1992b, S. 269).

Der veränderte Umgang mit Arbeit, der im Zentrum des lean production-Konzepts steht, wird durch die in Übersicht 1 wiedergegebenen Kennziffern indiziert (vgl. die kritischen Anmerkungen von *Jürgens* 1992a).

Im Zentrum dieses veränderten Umgangs mit Arbeit steht das „dynamische Arbeitsteam“, das sich als Herz der schlanken Produktion entpuppt. Der Aufbau solcher effizienten Teams ist nicht einfach. Als erstes müssen die Arbeiter zahlreiche Fertigkeiten erlernen — tatsächlich alle Jobs ihrer Arbeitsgruppe, so daß die Arbeitsverteilung geändert werden kann und die Arbeiter für jeden anderen einspringen können. Dann müssen sie sich weitere zusätzliche Fertigkeiten aneignen: in einfacher Maschinenreparatur, Qualitätsprüfung, Reinigung und Materialbestellung. Ferner müssen sie zum aktiven, ja *voranschauenden* Denken ermuntert werden, so daß sie Lösungen finden können, bevor Probleme ernst werden“ (*Womack* u. a. 1991, S. 104).

#### Übersicht 1:

Einige Schlüsselzahlen der MIT-Studie zum veränderten Umgang mit Arbeit

	Japanische Werke in Japan	Amerikanische Werke in Nordamerika	Alle europäischen Werke
Teamarbeit in der Montage (%)	69,3	17,3	0,6
Qualitätssicherung in der Produktion	integriert	spezialisiert	spezialisiert
Problemlösung in der Produktion	integriert	spezialisiert	spezialisiert
Ausbildungsaufwand für neue Mitarbeiter in der Produktion (Std.)	380	46	173
Job Rotation (0=keine, 4=häufig)	3,0	0,9	1,9
Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Beschäftigten	61	0,4	0,4
Abwesenheit (%)	5,0	11,7	12,1

Quelle: *Womack* u. a. (1991, insbesondere S. 97 und 124).

Die Autoren der MIT-Studie beanspruchen ausdrücklich, allgemein übertragbare Organisationsprinzipien beschrieben zu haben, d. h. sie treten mit dem Anspruch eines neuen „one best way“ auf und weisen ausdrücklich „kulturalistische“ Einwände gegen eine mögliche Übertragbarkeit zurück (*Womack* u. a. 1991, S. 15). Dieser Anspruch ist zunächst keineswegs unplausibel, da die besonderen japanischen Umgangsformen mit

Arbeit keineswegs (nur) das Ergebnis tiefverwurzelter, jahrhundertealter Arbeitskulturen und „Mentalitäten“ sind.<sup>2)</sup> Als Konsequenz der erst nach dem Zweiten Weltkrieg von den Gewerkschaften durchgesetzten Entkoppelung inner- und überbetrieblicher Arbeitsmärkte verboten sich für die größeren Unternehmen kurzfristig orientierte „hire and fire“-Politiken. Die scheinbar typisch japanischen, kooperativen Organisationsstrukturen und längerfristig orientierte, konsensuelle Arbeitsbeziehungen reflektieren auch die langfristigen Bindungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten, die für alle internen Arbeitsmärkte typisch sind. Die soziokulturellen Voraussetzungen in Japan, in Deutschland und in Schweden sind somit in vielen Aspekten durchaus nicht so unterschiedlich, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. So sind gut qualifizierte Beschäftigte, eine weitgehende Sicherheit des Arbeitsplatzes, ein hoher Stellenwert von Qualität (um die aus Beschäftigungsgarantien resultierende Kostenbelastung durch die Orientierung auf höherpreisige Absatzmarktsegmente auszugleichen) und eine hohe Bedeutung innerbetrieblicher Arbeitskraftmobilität (durch flexible Arbeitszeiten, Umsetzungen, breite Aufgabenprofile etc.) für deutsche und schwedische Großbetriebe sicherlich weniger fremd als für nordamerikanische oder britische Unternehmen (Hill 1991, Wood 1991).

Auch theoretisch muß — bei aller berechtigten Skepsis gegenüber der Übertragbarkeit von Managementrezepten — betont werden, daß nationale Kulturen der Arbeit und des Managements nicht unveränderliche „eiserne Käfige“ sind, die die Erfahrungs-, Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten gegenwärtiger Akteure auf eine nahezu deterministische Weise prägen. Eine radikale, „kulturalistisch“ begründete Zurückweisung von Übertragungsmöglichkeiten übersieht die Tatsache, daß gegenwärtige Akteure nationale Arbeitskulturen durchaus auf eine neue Weise nutzen und interpretieren können, um veränderten Herausforderungen gerecht zu werden (etwa im Sinne des von Swidler 1986 vorgeschlagenen „Werkzeugkastenmodells“).

Wenn somit die Übertragbarkeit der von Womack u. a. (1991) vorgeschlagenen Organisationskonzepte nicht pauschal unter Verweis auf die besondere japanische Arbeitskultur zurückgewiesen werden kann, so kann durchaus auf einige institutionelle und soziokulturelle Besonderheiten verwiesen werden, die in anderen Ländern nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden können (vgl. Altmann 1992, etwa die hohe schulische, nicht berufsfachliche Grundausbildung der Beschäftigten, die vorwiegend innerbetrieblichen Arbeitsmärkte und die Kontrolle der Unternehmen über die Sozialisation ihrer Beschäftigten, die relativ geringen Statusunterschiede (trotz zahlreicher hierarchischer Ebenen), die verbetrieblichten industriellen Beziehungen (Betriebsgewerkschaften), die vertikalen Loyalitäten zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, die duale Wirtschaftsstruktur und die erheblichen Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Erwerbskarrieren (vgl. Tokunaga u. a. 1991). Auch die erfolgreiche Gründung

<sup>2)</sup> Park (1990, S. 11) zufolge sind „die das sogenannte japanische Management ausmachenden Elemente zum größten Teil amerikanischen oder europäischen Ursprungs ... Der en vogue stehende Qualitätszirkel ... war ebenfalls eine amerikanische Erfindung, die zuerst in den USA während des Zweiten Weltkrieges in der Rüstungsindustrie erprobt und nach dem Krieg nach Japan verpflanzt wurde.“ Womack u. a. (1991) weisen darauf hin, daß der Toyotismus auf die Beschäftigungsgarantien zurückgeht, die nach dem Zweiten Weltkrieg von den Betriebsgewerkschaften erkämpft wurden und die den Unternehmen die Option der externen Flexibilität („hire and fire“) versperren und ihnen nur die Option innerbetrieblicher Umsetzungen und Umschulungen ließen. Diese Stabilisierung innerbetrieblicher Arbeitsmärkte ist eine wichtige Voraussetzung nicht nur für einen sorgfältigen Umgang mit den Beschäftigten, sondern sie kann auch eine Orientierung auf gehobene Produktmarktsegmente und flexible Produktionsstrukturen befördern (vgl. Streeck 1988, S. 54).

japanischer Transplants in den USA und Großbritannien kann nicht — aufgrund hoher regionaler Arbeitslosenquoten, ländlicher Standorte und geschwächter Gewerkschaften<sup>3)</sup> — als Beleg für die allgemeine Übertragbarkeit des japanischen Modells gelten.

Auch wenn eine „Punkt-für-Punkt“-Übertragung des „Modells Japan“ weder wünschenswert noch möglich ist, so können Organisationen und Volkswirtschaften doch von anderen Erfahrungen lernen — und sei es auch „nur“, indem durch das Aufzeigen von Alternativen die bisher selbstverständlichen Umgangsformen mit Arbeit und Technik bewußt gemacht und auf Veränderungsmöglichkeiten hin untersucht werden können. Unsere Vermutung ist, daß es in der Diskussion um schlanke Produktionskonzepte tatsächlich um eine Neubestimmung manageriellen Orientierungswissens geht (vgl. Braczyk 1992). Ebenso wie in anderen, manchmal abschätzig als „Managementmoden“ bezeichneten Diskussionen geht es um eine Reflexion und möglicherweise um eine Neubestimmung der normalerweise nicht hinterfragten Grundannahmen, die für die Gestaltung von Arbeit und Technik maßgeblich sind.<sup>4)</sup>

Die Frage, ob und wie Unternehmen und Volkswirtschaften von anderen Ländern „lernen“, kann durchaus auf empirischer Grundlage diskutiert werden, da die Rezeption des „Modells Japan“ schon Ende der 70er Jahre begann. Daher soll im folgenden untersucht werden, wie Unternehmen in drei westeuropäischen Ländern von Japan — oder im Falle Deutschlands: auch von Schweden — „gelernt“ haben, inwieweit und wie also Qualitätszirkel, Projektgruppen und Gruppenarbeit in Frankreich (Abschnitt 2.1), Italien (Abschnitt 2.2) und Westdeutschland (Abschnitt 2.3) eingeführt wurden.

Damit können die Möglichkeiten arbeitspolitischer Innovationen durch ein „Lernen von Japan“ (oder anderen Ländern) — unter möglicherweise typischeren Bedingungen als in den japanischen Transplants in den USA und Großbritannien — herausgearbeitet werden.

Abschließend (Abschnitt 3) soll die Frage aufgeworfen werden, wie eine „kultursensible“ Arbeitsgestaltung in Deutschland möglich ist und welche Fragen und Probleme bei der Umsetzung von Gruppenarbeitskonzepten im Gefolge der Lean Production-Diskussion auftreten. Hierbei wird auch auf Erfahrungen im Rahmen des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ zurückgegriffen.

<sup>3)</sup> Vgl. zu den japanischen Transplants in den USA und Großbritannien etwa Garrahan und Stewart (1992), Turner (1990), Berggren u. a. (1991) und Jürgens (1992b).

<sup>4)</sup> Theoretisch ist darauf hinzuweisen, daß komplexe Systeme nicht durch externe Interventionen gesteuert werden können, sondern in erster Linie auf das eigene, systeminterne Abbild der Umwelt reagieren. Selbstreferentielle Systeme operieren weitgehend „blind“ in ihrer Umwelt und verfügen nur über hochselektive Beobachtungsmöglichkeiten; es werden immer nur ausgewählte Umweltausschnitte wahrgenommen — und dies auch nur durch systematisch „verfälschende Optik“ der systeminternen Beobachtungsweisen (vgl. Luhmann 1984). Insofern sagt das „japanische Vorbild“ vermutlich mehr über die westdeutsche Wirtschaft und die von Managern und Gewerkschaftern wahrgenommenen neuen Herausforderungen und strategischen Optionen als über Japan selber aus — eine Vermutung, die auch dadurch bestätigt wird, daß die Arbeit von Womack u. a. (1991) in Japan, Frankreich, Großbritannien und auch in den USA weniger intensiv als in Deutschland oder Italien diskutiert wird. Möglicherweise ist die „schlanke Produktion“ nur der Spiegel (oder die Projektionsfläche), in dem Manager und Gewerkschafter die von ihnen erkannten Handlungsnotwendigkeiten und -optionen erblicken.



## 2. Teamförmige Kooperations- und Beteiligungsformen in Frankreich, Italien und Westdeutschland

Im folgenden soll die Frage diskutiert werden, wie in drei westeuropäischen Ländern, in Frankreich, Italien und in der Bundesrepublik, neue horizontale Arbeits- und Beteiligungsstrukturen eingeführt werden und inwieweit diese Einführungsprozesse von den soziokulturellen Rahmenbedingungen der einzelnen Länder geprägt wurden. Dabei stützen wir uns auf Sekundäranalysen und begrenzte eigene Erhebungen.<sup>5)</sup> Wir lassen uns dabei von der Frage leiten, inwieweit andere nationale Organisationsmodelle Vorbildfunktionen für einheimische Unternehmen haben können und ob teamförmige Kooperations- und Beteiligungsstrukturen auch durch nationale, soziokulturelle Rahmenbedingungen geprägt werden — und wenn ja: durch welche?

### 2.1 Teamförmige Kooperations- und Beteiligungsformen in Frankreich

In Frankreich wird seit den 80er Jahren — nach einigen wenigen Experimenten mit teilautonomen Arbeitsgruppen in den 70er Jahren — auf drei unterschiedlichen Wegen versucht, das klassische, hierarchisch-bürokratische Modell der französischen Unternehmensführung (vgl. Crozier 1964) in Richtung teamförmiger Kooperationsstrukturen zu verändern: erstens durch die seit 1982 gesetzlich vorgesehenen „Mitwirkungsgruppen“ (*groupes d'expression*), zweitens durch eine zu Beginn der 80er Jahre einsetzende breite Einführung von Qualitätszirkeln (unter explizitem Bezug auf Japan) und drittens durch Projektgruppen.

Im Rahmen der von J. Auroux erlassenen Arbeitsgesetze wurden im August 1982 alle Betriebe mit 200 und mehr Beschäftigten gesetzlich verpflichtet, regelmäßige Arbeitsgruppensitzungen zu organisieren, um den Beschäftigten Gelegenheit zu geben, sich zu Inhalt und Organisation ihrer Arbeit zu äußern und auch Verbesserungsvorschläge einzubringen. Den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften wurde ein Mitspracherecht bei der Einrichtung und Gestaltung dieser Gruppen eingeräumt. 10 Jahre später waren zwar Abkommen über die Einrichtung dieser Mitwirkungsgruppen in der Hälfte der größeren Betriebe abgeschlossen. Aber diese Abkommen wurden in den Betrieben oftmals nicht umgesetzt. Die Gründe hierfür sind vielfältig: die Gewerkschaften fürchten eine Unterhöhung der eigenen kollektiven Interessenvertretungsstrategien, die unteren Führungskräfte befürchten eine kritische Bewertung ihres Führungsstils und Autoritätseinbußen, die Beschäftigten kritisieren eine unzureichende Vorbereitung der seltenen und oftmals kurzen Sitzungen (und auch die oftmals trivialen Themen — insbesondere wenn die Führungskräfte die Gruppensitzungen moderieren). Auch verlaufen viele Vorschläge im Sand.

Anstelle der gesetzlich vorgesehenen Mitsprachegruppen setzten die Unternehmen seit Beginn der 80er Jahre auf Qualitätszirkel (in denen Gewerkschaftsdelegierte in der

<sup>5)</sup> Im Rahmen einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Untersuchung wurde an der Bielefelder Fakultät für Soziologie die Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen in elf französischen, italienischen und westdeutschen Elektronik- und Bekleidungsunternehmen untersucht. Insgesamt wurden — in Kooperation mit französischen und italienischen Kolleginnen und unter Leitung von Prof. Dr. G. Schmidt 145 Produktionssteuerer, Produktionsmanager, EDV- und Organisationsexperten und Betriebsräte befragt (vgl. Heidenreich 1993). Auf die deutschen Fallstudien wird in diesem Text aus Platzgründen nicht näher eingegangen. Die im Text verwendeten Kürzel verweisen auf das Land und die Branche des Untersuchungsbetriebes (B1F ist beispielsweise die erste der von uns untersuchten französischen Bekleidungsfirmen).

Regel nicht beteiligt waren). Diese wurden erheblich besser ausgestattet als die „groupes d'expression“.<sup>6)</sup> Die (im Vergleich zu anderen westeuropäischen Ländern) erheblich stärkere und frühere Verbreitung von Qualitätszirkeln in Frankreich<sup>7)</sup> war somit auch ein Versuch, der „gewerkschaftsorientierten“ Modernisierung industrieller Beziehungen durch die neue sozialistische Regierung (1981) eine managementinitiierte Alternative gegenüberzustellen; Qualitätszirkel und Mitwirkungsgruppen (*cercles de qualité* et *groupes d'expression*) wurden von Unternehmen und Gewerkschaften als konkurrierende Einrichtungen wahrgenommen. Oftmals wurden Meister mit der Moderation und Leitung der Qualitätszirkel betraut (vgl. Jansen und Kiffler 1992).

Mit den Qualitätszirkeln sollten die „bürokratisch-tayloristischen Teufelskreise“ (vgl. Crozier 1964) aufgebrochen und die bisher weitgehend informellen Entscheidungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten offiziell und im betrieblichen Interesse genutzt werden. Häufig scheiterten diese Versuche.

Die Ursachen hierfür können am Beispiel einer Langzeitstudie von Chevalier (1991) analysiert werden. In dieser Arbeit wird die Entwicklung von „Qualitätszirkeln“ in zwölf Unternehmen über einen siebenjährigen Zeitraum verfolgt. Die Autorin beschreibt den typischen Verlauf von Qualitätszirkeln (QC): Am Anfang steht im allgemeinen ein von Unternehmensberatern empfohlenes Standardmodell. Dieses Modell wird zunächst von den betrieblichen Promotoren und den Teilnehmern oftmals enthusiastisch begrüßt und engagiert umgesetzt. Die anfangs hochgespannten Erwartungen werden angesichts des Widerstandes oder der Zurückhaltung der mittleren Vorgesetzten, der Überlastung der Moderatoren, der Umsetzungs- und Verallgemeinerungsprobleme bald enttäuscht; auch in der Unternehmensleitung wird der Rückhalt schwächer. Angesichts dieser Schwierigkeiten, die auf die Herausbildung unterschiedlicher Interessen zurückzuführen sind, unterscheidet die Autorin drei verschiedene Entwicklungslinien: Die QC existieren weiter und die Promotoren versuchen in einem erneuten Anlauf, das QC-Modell gegenüber dem weiterhin dominanten hierarchischen Koordinationsmodell durchzusetzen; die QC werden abgeschafft; sie werden in die alltägliche Arbeitsorganisation integriert und sowohl von den Vorgesetzten als auch von den Beschäftigten akzeptiert. Wenn die Promotoren auf die Skepsis gegenüber Qualitätszirkeln mit Druck von oben und mit formalen, zunehmend detaillierten Anweisungen reagieren, um das QC-Modell doch noch zu verallgemeinern, nimmt der Widerstand bzw. das offene Desinteresse weiterhin zu. Durch Druck können weder die mittleren Vorgesetzten noch die Moderatoren und Beteiligten zu einem fortgesetzten Engagement motiviert werden. Wenn hingegen das anfänglich weitgehend standardisierte QC-Modell in informellen Aushandlungs- und Abstimmungsprozessen an die Interessen und Vorstellungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern angepaßt wird — in-

<sup>6)</sup> Vgl. Bilan des lois „Auroux“ dix ans après. Rapport présenté au Premier ministre. In: *liaisons sociales*. Supplément au numéro 11413, 1. April 1993.

<sup>7)</sup> Weltweit schätzte die französische ANACT die Zahl der Qualitätszirkel auf etwa 4 Mill., an denen etwa 40 Mill. Beschäftigte (1986) beteiligt waren: „Allein auf Japan entfielen 1,5 Mill. Qualitätszirkel und auf andere Teile Asiens und Australiens 1,4 Mill. Zirkel. In den USA gab es zu diesem Zeitpunkt zwischen 400 000 und 500 000 Qualitätszirkel. Europa hatte nach diesen Berechnungen 1986 50 000 Qualitätszirkel . . . Die überwiegende Zahl von Qualitätszirkel gibt es (1988, aufgrund einer Schätzung der Europäischen Vereinigung von Qualitätszirkel; d. Verf.) mit 40 000 in Frankreich; Italien hat 4 000, die Bundesrepublik 3 000—4 000, Belgien 1 000, Großbritannien 2 000—3 000, Spanien 1 000—2 000, Skandinavien 1 000—2 000“ (Krieger und Lange 1992, S. 795).

dem etwa die Zusammensetzung, die Stabilität, die Moderation der Qualitätszirkel und die Art der Sitzungsprotokolle von den Beteiligten selber bestimmt werden — dann ist eine Integration der Qualitätszirkel in die bisherige Aufbau- und Ablauforganisation eher möglich. Die Meister und Abteilungsleiter begrüßen in diesem Fall die zunehmenden Selbstregulierungsfähigkeiten ihrer Untergebenen.

Dies bedeutet: Längerfristig akzeptierte Lösungen müssen sowohl die arbeitspolitischen, finanziellen und Karriereinteressen der Beschäftigten als auch die Macht- und Statusinteressen insbesondere der mittleren Vorgesetzten in Rechnung stellen. Aus Sicht der Beschäftigten heißt dies: Verbesserungsvorschläge müssen angemessen entlohnt werden; die Treffen der Gruppen müssen in der Arbeitszeit stattfinden und die Umsetzung von Vorschlägen muß sichergestellt werden. Standardmodelle der Mitarbeiterbeteiligung müssen in langwierigen Aushandlungs- und Abstimmungsprozessen an die je spezifisch „gewachsenen“ betrieblichen Realitäten angepaßt werden — ehe sie erfolgreich sein können. Diese informellen Aushandlungsprozesse erfolgen in Frankreich weitgehend ohne Einbeziehung der Gewerkschaften. Diese sind auf betrieblicher Ebene nicht stark genug verankert, um eine aktive Beteiligung an Qualitätszirkelexperimenten durchzusetzen; auch ist ihr Interesse an der Unterstützung einer „konsensuellen Modernisierung“ begrenzt.

Das dritte, neuerdings in Frankreich intensiv diskutierte und wissenschaftlich untersuchte Beteiligungsmodell sind Projektgruppen. Diese Gruppen werden eingerichtet, um beispielsweise die Entwicklung neuer Produkte oder die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationssysteme zu koordinieren (etwa, um die Entwicklung eines neuen PKW-Modells und die Gestaltung der entsprechenden Fertigungsanlagen frühzeitig und umfassend zu verzahnen; vgl. *Midler* 1993).

In den drei französischen Unternehmen (B1F, B2F, E1F), in denen wir die Einführung und Nutzung von Produktionssteuersystemen untersucht haben, konnten wir keine erfolgreiche Projektdurchführung, sondern nur den Verzicht auf Projektgruppen oder ein offensichtliches Scheitern beobachten. In dem Bekleidungsunternehmen B2F (1 250 Beschäftigte) wurde jahrelang versucht, ein werksübergreifendes EDV-Steuerungssystem einzuführen. Die entsprechende Projektgruppe traf sich anfangs monatlich, an ihr nahmen Informatiker, der Geschäftsführer und die Einkaufs-, Verkaufs-, Produktions-, Logistik- und Controllingchefs des Unternehmens teil. Diese im Betrieb sehr hoch „aufgehängte“ Gruppe tagt seit geraumer Zeit nicht mehr, da die Projektgruppenmitglieder mit anderen, „dringenderen“ Fragen beschäftigt sind. Statt dessen verfolgten die EDV- und Organisationsbereiche zentralistische, expertokratische Informationsstrategien; die Vorstellungen der Nutzerbereiche wurden kaum berücksichtigt — trotz der hieraus resultierenden Defizite (erhebliche finanzielle Verluste, Verzögerungen, Doppellegung von Daten etc.).

Auch in dem Elektronikunternehmen E1F wurde das neue Steuerungssystem zunächst ohne eine direkte Beteiligung der Produktionssteuerer entwickelt und eingeführt: Allerdings drängten die Nutzer auch nicht auf eine intensive Beteiligung an der Entwicklung des neuen Steuerungssystems, da sie eine solche Beteiligung auch in die Pflicht nehmen, zur Akzeptanz nötigen würde. Da die Nutzer in den letzten Jahren ein eigenes, inoffizielles Steuerungssystem mit Hilfe von PCs, Tabellenkalkulationsprogrammen und Karteien aufgebaut hatten, würde eine Beteiligung an dem „Fremdprojekt“ Zustimmung signalisieren. Hierzu waren sie noch nicht bereit, da (ihre) PCs erheblich flexibler und praxisnäher anzuwenden sind; es können saubere, benutzernähere Lösungen geschrieben werden. Insofern gab es in dem Werk eine „negative Beteiligungscoalition“; auch die Benutzer waren nicht an einer kontinuierlichen Projekt-

gruppenarbeit interessiert, da dies den Verzicht auf die bisher verfolgten Formen der Interessendurchsetzung bedeutet hätte.

Eine solche „negative Koalition“ fanden wir auch in dem mittelständischen Bekleidungsunternehmen B1F: Zwar äußerten die Nutzer den Wunsch nach einer intensiveren Einbeziehung in die Systementwicklung und sie beklagten sich über das mangelnde Gehör, das ihnen die EDV- und Organisationsabteilung schenkte. Andererseits fanden sie kaum Zeit zu bereichsübergreifenden Projektgruppensitzungen. Sie nutzten statt dessen weiterhin ihre selber entwickelten Insellösungen (trotz der hieraus resultierenden Abstimmungsprobleme). Auch die EDV-Experten waren nicht an bereichsübergreifenden Projektgruppensitzungen interessiert, da sie es als ihre Aufgabe (und ihre Machtressource) ansahen, die bereichsübergreifende Einheitlichkeit der Datenbanken und Steuerungsmethoden sicherzustellen.

Es schien somit erhebliche Widerstände zu geben, sich auf die Logiken, Sichtweisen und Steuerungsprobleme anderer Abteilungen einzulassen; anstelle einer „systemischen“ Rationalisierung“ wurde eine punktuelle, bereichsspezifische Optimierung vorgezogen. Neuere Versuche mit teilautonomen Arbeitsgruppen à la Volkswagen, Mercedes oder Opel (vgl. *Minssen* u. a. 1991 und *Kißler* 1992) sind uns in Frankreich nicht bekannt geworden. Für solche Reorganisationsmaßnahmen auf der Fertigungsebene fehlen in Frankreich auf der direkten Fertigungsebene auch die sozialen, tarifvertraglichen und qualifikatorischen Voraussetzungen. Französische Unternehmen stützen sich nicht auf berufliche Organisationsprinzipien, sondern sind eher bürokratisch organisiert. Im Vordergrund stehen klare Verantwortlichkeiten, klare Verfahrensvorschriften und klare Über- und Unterordnungsverhältnisse. Durch Qualitätszirkel, Mitwirkungs- und Projektgruppen soll der „Imperialismus“ der „kartesischen Vernunft“, die „Herrschaft“ der allgemeinen, formalen Regeln teilweise durchbrochen werden. Es soll versucht werden, das Erfahrungswissen der Beschäftigten, ihr Engagement und ihre Verbesserungsvorschläge aus dem Dunkel der Inoffizialität und der informellen Praktiken herauszuholen und in den Dienst flexiblerer, innovativerer Unternehmensstrategien zu stellen. Diese Versuche scheitern freilich sehr oft, da es für die Beschäftigten attraktiver ist, die Unsinnigkeiten und Dysfunktionalitäten allgemeiner, formaler Regeln in informellen Macht- und Austauschbeziehungen auszubeuten und nicht die Verantwortung für die Gestaltung des „offiziellen“ Regelwerks zu übernehmen. Bisher ist noch nicht erkennbar, daß neue Ansätze zur Arbeitsstrukturierung und zu Mitwirkungsmöglichkeiten wider den „bürokratischen Teufelskreis“ von Bürokratisierung und Informalisierung wirkungsvoller sind als die alten Managementrezepte der „human relations“-Schule (vgl. *Schmidt* 1974).

Dies bedeutet, daß eine „Japanisierung“ der Unternehmensorganisation häufig an den tradierten Arbeits- und Organisationsmustern „abprallt“, die im Ausbildungssystem, im System industrieller Beziehungen und in den nationalen Strukturen sozialer Ungleichheiten verankert sind (und die mit einer deutlichen Hierarchisierung von „Hand- und Kopfarbeit“ einhergehen).

## 2.2 Teamförmige Kooperations- und Beteiligungsformen in Italien

Das Thema „neue Arbeitsstrukturen“ wurde in Italien erstmals in den 60er Jahren von der Arbeiterbewegung aufgegriffen. Von den „Massenarbeitern“ oftmals süditalienischer Herkunft wurden die Arbeitsbedingungen in den großen, vor allem norditalienischen Unternehmen thematisiert: die Umweltbelastungen, die Arbeitsintensität und der Akkord etwa an den Fließbändern von Fiat, die repetitiven Tätigkeiten und der anspruchlose Aufgabenzuschnitt. Die Forderungen der un- und angelernten Fließ-



bandarbeiter wurden von den Gewerkschaften (insbesondere von der Anfang der 70er Jahre neugegründeten Einheitsgewerkschaft der Metallarbeiter; FLM) aufgegriffen und verallgemeinert. Auch viele Unternehmen (insbesondere Fiat und Olivetti, aber auch Ansaldo, Pirelli etc.) erkannten, daß angesichts der hohen Mikrokonfliktualität auf der Werkstattebene die Fortführung strikt arbeitsteiliger, tayloristischer Organisationsprinzipien nicht mehr sinnvoll war. 1973 — auf dem Höhepunkt des gewerkschaftlichen Einflusses — schien es so, als ob die Unternehmen in breiter Front auf Montageinseln, teilautonome Gruppen, erweiterte Aufgabenprofile etc. zurückgreifen würden (Heine 1983, S. 372ff.). Die damaligen Versuche wurden allerdings nicht verallgemeinert und blieben nach der Schwächung des gewerkschaftlichen Einflusses auf „Pilotprojekte“ beschränkt (mit Ausnahme von Olivetti, wo teilautonome Montagegruppen bis zur Einführung einer fließbandähnlichen PC-Montagelinie Anfang der 80er Jahre fortbestanden). Anders als in Deutschland, Frankreich und den skandinavischen Ländern wurden die Impulse zur Veränderung der klassischen, tayloristischen Massenfertigung auch nicht von staatlichen Stellen wie dem Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens oder der *Agence National pour l'Amélioration des Conditions du Travail* aufgegriffen. Die gewerkschaftliche Forderung nach einer Anreicherung der Arbeit wurde Ende der 70er Jahre zwar beibehalten, führte aber nicht mehr zu einer Änderung der Arbeitsorganisation. Statt dessen wurden die am geringsten eingestuft Beschäftigten nach oftmals eher formalen Weiterbildungs- und „job-rotation“-Maßnahmen höhergestuft. Damit wurde die „qualitative“ Forderung nach einer neuen Arbeitsorganisation auf eine klassische Lohnfrage reduziert.

Auf die offensichtliche Krise der tayloristischen Arbeitsorganisation (angezeigt vor allem durch die hohe Mikrokonfliktualität in den norditalienischen Großbetrieben) reagierten die Unternehmen nicht mit Gruppenarbeit, Arbeitsanreicherung etc., sondern mit einer Dezentralisierung der Produktion: Zunehmend wurde die Produktion aus größeren Betrieben in kleinere nord- und mittelitalienische Unternehmen verlagert. Diese neue, territorial verstreute Produktionsorganisation ermöglichte das italienische „Wirtschaftswunder“ der 80er Jahre. Nicht durch Arbeitsgruppen etc., sondern durch die Produktionsverlagerung an kleine und kleinste Zulieferer erhöhten die Unternehmen ihre Flexibilität, verringerten ihre Durchlauf- und Lieferzeiten und ermöglichten die kontinuierliche Umsetzung von Produkt- und Prozeßinnovationen.

Nachdem die Gewerkschaften zu Beginn der 80er Jahre in den meisten norditalienischen Unternehmen durch Massenentlassungen, durch eine „Verangestellung“ der Belegschaften und durch eine „zu weit“ getriebene, egalitaristische Einkommenspolitik geschwächt waren, setzten die Großbetriebe auf eine forcierte Technisierung und Automatisierung der nicht ausgelagerten Arbeitsoperationen. Bis zum Ende der 80er Jahre schien es so, als ob diese „unilaterale“, ausschließlich vom Management formulierte technokratische Modernisierungsstrategie weitgehend ohne Beteiligung der Beschäftigten auskommen würde. Insbesondere Fiat, aber auch Olivetti (ehedem Vorreiter anthropozentrischer Arbeitsstrukturen) setzten nicht mehr auf eine konsensuelle Integration der Beschäftigten. Das Thema „Neue Arbeitsstrukturen“ spielte in den nun verfolgten technokratischen, neotayloristischen Visionen keine Rolle mehr (vgl. Berta und Michelsons 1989; Mehl 1993). Soweit Arbeitsgruppen überhaupt noch existierten (etwa die UMI's, die Montageinseln bei Olivetti oder bei Alfa Romeo), wurden sie abgeschafft.

Bei Olivetti wurde die Vision einer „automatischen Fabrik“, die ohne störanfällige menschliche Interventionen auskommen sollte, in einem rigiden, extrem störanfälligen Fließfördersystem für die PC-Montage umgesetzt. Eine ähnliche, neotayloristische „High-Tech“-Strategie wurde bei Fiat mittels flexibler Automatisierung, Informatisie-

rung und Robotisierung umgesetzt (mit Hilfe von Schweißroboterstraßen, flurgesteuerten Transportfahrzeugen, Montagerobotern etc.; vgl. Bonazzi 1991). Hierdurch verringerten sich die Arbeits- und Umweltbelastungen ganz erheblich: die Arbeit wurde sauberer, leichter und auch regelmäßiger, da sie nun besser geplant und transparenter war. Die Aufgaben der verbliebenen Produktionsarbeiter im Rohbau und in der Montage wurden leichter und regelmäßiger, aber auch einfacher, repetitiver und kurzzyklischer. Da jedoch auch die bisherigen Verschleierungsstrategien (etwa das Aufbauen von „Vorderwasser“, um Zeit für kleinere Pausen zu haben) als unwürdig und demütigend empfunden wurden und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen begrüßt wurde, akzeptierten die Beschäftigten dieses technikzentrierte Fertigungskonzept.

Allerdings konnten ohne die Mitwirkung und das Engagement der Beschäftigten die Qualitäts-, Flexibilitäts- und Rationalisierungsziele des Unternehmens nur teilweise erreicht werden. Daher wird seit 1989 bei Fiat — dem auch diesmal wieder eine Pilotfunktion bei der Suche nach veränderten technischen, organisatorischen und personalpolitischen Strategien zukommt — die gesamte Fertigung im Sinne einer „integrierten Fabrik“ reorganisiert, um eine umfassende Qualität (*qualità totale*) sicherzustellen (vgl. Cerutti 1991). Im Zentrum dieses Modells stehen Arbeitsgruppen (1991: 1890 Teams), die für die Erstellung eines bestimmten (Zwischen-)Produktes (und nicht nur für eine bestimmte Fertigungsoperation) verantwortlich sind. Diesen Teams, die 25 bis 65 Personen umfassen (Mehl 1993, S. 242) und damit keine teilautonomen Gruppen im deutschen Sinne sind, wird die Verantwortung für alle personellen, sachlichen und informationellen Ressourcen übertragen, um ein Teilprodukt in der erforderlichen Menge und Qualität fertigzustellen. Diese Aufwertung geht einher mit einer drastischen Verringerung der Hierarchieebenen oberhalb der Gruppenleiterbene. Dem Gruppenleiter und einem Vorarbeiter werden die Verantwortung für Qualität, Fertigung und Logistik/Materialwirtschaft übertragen; außerdem sind sie für die permanente Weiterbildung der Beschäftigten zuständig. Der dem Gruppenleiter beigeordnete Anlagenüberwacher führt einfache, auch vorbeugende Instandhaltungs- und Überwachungsaufgaben selber aus; er ist für den Grad der Anlagennutzung verantwortlich. Die Beschäftigten sollen möglichst viele Arbeitsaufgaben in ihrem Bereich erlernen; hierfür sind Freistellungszeiten und zusätzliche Arbeitskräfte vorgesehen. Auch sind die Aufgaben der Beschäftigten nicht genau festgeschrieben, um ihre Selbstorganisationsfähigkeit im Interesse einer erhöhten Flexibilität, eines höheren Qualitätsniveaus und einer verbesserten Anlagennutzung auch offiziell (und nicht nur als „tacit skills“) zu nutzen. Die so ausgestatteten Arbeitsgruppen werden an den ihnen vorgegebenen Produktionszielen und Qualitätskriterien gemessen. Gleichzeitig können die Beschäftigten an verschiedenen Arten von Qualitätszirkeln mitwirken („technologische Teams“ oder „cause-efficiency diagnosis and control“: Cedac). Hieraus hervorgehende Verbesserungsvorschläge werden aufgrund eines 1991 mit den Gewerkschaften geschlossenen Abkommens prämiert.

Es ist noch zu früh, um Aussagen über die Dauerhaftigkeit und den Erfolg dieser neuen Organisationsformen bei Fiat zu treffen. Auch über die „Ausstrahlungseffekte“ auf andere italienische Unternehmen liegen noch keine Untersuchungen vor. Festgehalten werden kann jedoch, daß nach den technikzentrierten Strategien der 80er Jahre auch in Italien wieder nach Wegen gesucht wird, um breiter auf die Kompetenzen und die „Mitmachbereitschaft“ der Fertigungsmitarbeiter zurückzugreifen. Fiat setzt nicht mehr ausschließlich auf die mittleren und unteren Fertigungsvorgesetzten (*capi*), die ihr 1980 den Sieg über die Gewerkschaften ermöglicht haben, sondern experimentiert mit einer „schlankeren“ Hierarchie und einer Dezentralisierung von Verantwortung. Auf der ausführenden Ebene bleiben die erforderlichen Qualifikationen allerdings

weit unterhalb des Facharbeiterniveaus (trotz einer höheren Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen): die Beschäftigten können häufiger andere, ebenfalls kurzzyklische und (gemessen an Facharbeitertätigkeiten) anspruchslose Arbeitsaufgaben wahrnehmen. Damit ähnelt die „integrierte Fabrik“ von Fiat in vielen Punkten ihren japanischen Vorbildern: minimale Requalifizierung auf der ausführenden Ebene; Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten für die Erreichung von Qualitäts-, Flexibilitäts- und Mengenzielen; Eröffnung von Artikulationsmöglichkeiten und begrenzten Mitwirkungskanälen von „unten nach oben“ und Sicherstellung des Konsenses (oder zumindest des Einverständnisses) der Beschäftigten (durch einigermaßen stabile Beschäftigungschancen und akzeptable Arbeitsbedingungen); weitgehender Ausschluss kollektiver, gewerkschaftlicher Formen der Interessenvertretung (zu den verbleibenden japanisch-italienischen Unterschieden vgl. Mehl 1993, S. 255).

Eine stärkere qualifikatorische Aufwertung der Fertigungsmitarbeiter erfolgte nicht. Daher bot sich eine „polarisierte Reprofessionalisierung“ an (einerseits die Konzentration von Qualitäts- und Überwachungsaufgaben auf qualifizierte Vorarbeiter – *conduttori di processo integrato* – und Anlagenüberwacher; andererseits die Erweiterung und die Anreicherung der Tätigkeiten un- und angelernter Beschäftigter durch häufigere Arbeitsplatzwechsel und eine stärkere Einbeziehung in die Verantwortung für Qualitäts- und Mengenziele). Auch eine stärkere Einbeziehung der Gewerkschaften war nicht notwendig, da deren innerbetriebliche Stellung geschwächt ist. Wenn sie überhaupt wieder mit dem Management und den Beschäftigten ins Gespräch kommen wollten, mußten sie die Vorstellungen des Unternehmens weitgehend unverändert akzeptieren. Die soziokulturellen und institutionellen Voraussetzungen in größeren italienischen Betrieben ebenso wie die weitgehende Schwächung der Gewerkschaften sprachen somit eher für eine Anlehnung an das japanische als an das bundesdeutsche Modell: eine Dezentralisierung von Verantwortung bei einer nur begrenzten qualifikatorischen Aufwertung der ausführenden Tätigkeiten (allerdings ohne die hohen, für Japan typischen Eingangsqualifikationen); die Eröffnung von Mitwirkungschancen und Vorschlagsrechten bei einer weitgehenden Ausgrenzung kollektiver Formen der Interessenvertretung.

Im folgenden soll am Beispiel der von uns untersuchten Informatisierungsprozesse diskutiert werden, inwieweit im Angestelltenbereich auf Projektgruppen zurückgegriffen wird. Dabei soll herausgearbeitet werden, welche institutionellen Rahmenbedingungen die Entfaltung „horizontaler“ und „diagonaler“ Abstimmungsformen im Angestelltenbereich behindern und welche Aspekte nationaler Arbeitskulturen eine Mitwirkung in Projektgruppen erleichtern.

Unser Resümee ist – vor dem Hintergrund von nur vier Fallstudien – ausgesprochen düster: In keinem der untersuchten Computer- und Bekleidungsunternehmen konnten die Projektgruppen – wenn sie überhaupt eingerichtet wurden – einen Beitrag zur Schaffung einer relativ einheitlichen, diskursiv hergestellten und konsensuell getragenen Vision des betrieblichen Steuerungsgeschehens leisten. In keinem Fall gelang es, die Vorstellungen der Fertigung, der Produktionssteuerungen und der Systementwickler (externe Softwarehäuser oder interne EDV- und Organisationsabteilungen) zu integrieren und die Anforderungen an eine pragmatische, erfahrungsgestützte Steuerung mit den Anforderungen an ein betriebsübergreifend integriertes Modell der Kommunikations- und Datenverarbeitungsprozesse zu verbinden.

Der damalige Projektleiter, der für die Softwareentwicklung für ein computergesteuertes Fließfördersystem in der PC-Fertigung eines großen Computerherstellers zuständig war, erläuterte uns das expertokratische Aufgabenverständnis seiner Gruppe (die ausschließlich aus Informatikern bestand!) wie folgt:

„Es hat mindestens drei Jahre gedauert, bis das System lief und alle Funktionen integriert waren. . . . Es gab erhebliche Integrationsprobleme der verschiedenen Anlagen, da die Transportförderzeuge, die einzelnen Überwachungsrechner, die Bestückungsautomaten alle ganz unterschiedliche Rechnerprotokolle hatten. Auch die Anwender paßten sich nicht an die Regeln an, da diese eine gewisse Rigidität mit sich brachten. Zum Beispiel vertauschten die Arbeiter die Reihenfolge der Platinen nach dem Löten. Insgesamt hatten wir aber weniger Probleme mit den Arbeitern, da diese fast alle neu eingestellt waren. Ihr Vorteil (!) war fehlende Produktionserfahrung. Das war bei den Vorgesetzten anders, die alle mehr als 10–20 Jahre Erfahrung auf dem Rücken hatten. Sie waren gewohnt, alles selbst zu steuern und den Arbeitern zu sagen, was sie machen sollten. In gewisser Weise waren sie die *patri patrini* der Fabrik. Da ihnen nun die Pläne sagten, was sie machen sollten, büßten sie einiges an Macht ein“ (Projektgruppenleiter Softwareentwicklung im Unternehmen E11).

Einerseits behandelten die Systementwickler in E11 die Erfahrungen und Interessen der zu „Steuernenden“ als unerwünschte Störfaktoren, andererseits unterstützten die Meister nicht im geringsten die Einführung dieses Systems, das sie als Bedrohung ihrer fachlichen Rolle und Kompetenzen ansahen. Es überrascht daher nicht, daß die „automatische Fabrik“ jahrelang hohe Stillstandszeiten aufwies und auch angesichts einer immer stärker diversifizierten Nachfrage nicht flexibel genug war. Daher wurde verstärkt wieder auf konventionell gesteuerte Fertigungseinheiten und damit auf die Steuerungskompetenzen der Meister zurückgegriffen (allerdings im Rahmen einer umfassenden Material-, Auftrags- und Kapazitätsplanung). Anders als in den französischen Fallstudien konnten die akademisch qualifizierten Systementwickler in Italien letztendlich ihre Visionen einer „automatischen Fabrik“ nicht gegenüber den pragmatischen, empiristischen Konzepten der Fertigung und Fertigungssteuerung durchsetzen.

Auf eine solche abstrakte Steuerungsvision wurde in zwei anderen italienischen Untersuchungsbetrieben von vornherein verzichtet, ohne daß die Ergebnisse überzeugender ausfallen würden. Im Bekleidungsunternehmen B11 wurde weitgehend auf die Nutzerwünsche eingegangen. Allerdings gelang es in diesem Fall nicht, das Erfahrungswissen und Engagement der Fertigungsverantwortlichen und der Produktionssteuerer einerseits und die theoretischen Steuerungsmodelle der Systementwickler andererseits in ein gemeinsames Projekt einzubinden. Anders als im Falle von E11 erwies sich nicht das expertokratische Aufgabenverständnis der Systementwickler als Hindernis, sondern der Mythos eines kleinen, erfolgreichen, informell und nahezu familiär geführten Unternehmens, in dem jeder noch mit jedem redet und in dem daher formalisierte, systematische Projektgruppenarbeit überflüssig ist:

„Die Kompetenzen für die Entwicklung des Auftragsabwicklungs- und Produktionssteuerungssystems waren ausschließlich extern angesiedelt, bei einem Bologneser Softwarehaus. Die Entwicklung der EDV war etwas unorganisiert. Jeder wollte sofort seine Probleme gelöst haben und keiner filterte die Anfragen. Daher gab es kein umfassendes EDV-Konzept, es kümmerte sich im Unternehmen keiner um die Organisation des Systems. Die Abteilungsleiter wenden sich direkt an die externen Programmierer, wenn sie etwas haben möchten. Oft sind das auch persönliche Bitten. Ein Vorteil ist sicherlich, daß man sofort Antworten erhält und die Probleme gelöst bekommt. Es fehlt allerdings eine allgemeine Zielsetzung für das Informationssystem“ (EDV-Betreuer und ehemaliger Fabrikat im Unternehmen B11).

Auch bei dem Computer- und Druckerhersteller E21 führte die extensive, aber nicht mehr in ein einheitliches Gesamtkonzept integrierte Berücksichtigung von Benutzerinteressen zu einem änderungsunfreundlichen, nur schwach integrierten Steuerungssystem. In diesem Unternehmen verselbständigte sich die anfangs gebildete Projektgruppe als Organisationsabteilung und verlor sich in den zahllosen Details von Systementwicklungsprozessen – ohne weiterhin ein bereichsübergreifendes, „systemisch rationales“ Steuerungskonzept zu verfolgen. Damit gelang eine „Abkapselung“ und „Isolierung“ des für viele Bereiche zunächst bedrohlichen, bereichsübergreifenden



Rationalisierungsanspruchs. Die Meister steuern die Fertigung weiterhin eigenständig, ohne durch bereichsübergreifende Rationalisierungsziele (kürzere Durchlaufzeiten, geringere Materialbestände in der Fertigung) in ihren Entscheidungsmöglichkeiten eingegrenzt zu werden.

Festgehalten werden kann die überragende Stellung pragmatischer, improvisierender Steuerungskonzepte (und der entsprechenden Akteure in Fertigung und Fertigungssteuerung). Systementwickler und Organisationsexperten können ihre bereichsübergreifenden Visionen kaum gegenüber den begrenzten Sichtweisen und Partialinteressen der Abteilungen durchsetzen. Entweder werden schon bei der Systementwicklung die entgegenläufigen, „spontanen“ Wünsche der Nutzer auf eine weitgehend informelle Weise berücksichtigt oder die Nutzer unterlaufen das (nicht nach ihren Vorstellungen entwickelte) System, wie im Falle E11. Ebenso wie in Frankreich gelingt nicht die Offizialisierung und bereichsübergreifende Abstimmung des bisherigen, informellen Erfahrungswissens der Nutzer. Anders als in Frankreich können sich jedoch nicht die Systementwickler mit ihren abstrakten Steuerungskonzepten durchsetzen, sondern die Produktionssteuerer und Fertigungsverantwortlichen: Die Steuerungssysteme engen kaum die Entscheidungsspielräume dieser Nutzergruppen ein. Dies mag auf allgemeiner Ebene durch eine informelle, auf Improvisation und situativer Abstimmung beruhende Arbeitskultur erklärt werden, die ihren Ausdruck eher in den flexiblen, klein- und mittelbetrieblich strukturierten Industriedistrikten Nord- und Mittelitaliens als in einem bürokratisch organisierten Großbetrieb findet.

Die Voraussetzungen für eine „Japanisierung“ italienischer Arbeitspolitiken sind also aufgrund der dualen Wirtschaftsstruktur, der weitgehenden Schwächung der Gewerkschaften und der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte vermutlich recht gut.

### 2.3 Gruppenarbeit in Deutschland: Von Modellversuchen zu umfassenden Lösungen

Die Bundesrepublik ist eines der wenigen Länder, in dem teilautonome Gruppen in vielen Branchen und Einsatzbereichen ein fest verankertes Element der Arbeitsorganisation sind. „Facharbeitertätigkeiten“ sind gerade dadurch definiert, daß die Beschäftigten über erhebliche zeitliche Gestaltungsfreiräume verfügen. Anders als in Frankreich ist die Position des Meisters *nicht* in erster Linie über seine formale hierarchische Stellung, sondern über seine fachliche Autorität und Fachkompetenz bestimmt. In „Facharbeiter-Meister-Gruppen“ versteht sich der Meister als *primus inter pares* (und wird als solcher auch von seinen Kollegen akzeptiert; vgl. Maurice u. a. 1982). Das duale Berufsbildungssystem ist somit in Deutschland das Rückgrat einer „naturwüchsigen“, selbstverständlichen Tradition von Gruppenarbeit. In Deutschland mußten gruppenarbeitsbasierte Organisationsformen nicht erst „erfunden“ werden; im Vordergrund stand eher die „Verteidigung“ gegenüber anderen, tayloristischen Organisationsformen und die Ausweitung auf die Arbeitsbereiche von An- und Ungelernten (vgl. Brödner 1986, S. 145f.). Mit der traditionellen Facharbeiterausrichtung in weiten Bereichen der deutschen Industrie hängt es zusammen, daß sich das Interesse an Gruppenarbeitskonzepten immer wieder auf Formen sog. „qualifizierter Gruppenarbeit“ konzentriert (vgl. Lutz 1988).

Auch in den 70er Jahren wurde — im Rahmen des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ und ausgelöst von einer „Revolt gegen das Fließband“ in vielen west- und nordeuropäischen Ländern — erneut auf Gruppenarbeitskonzepte zurückgegriffen (insbesondere in der Automobil- und Elektroindustrie, aber auch in der Bekleidungs-, Stahl- und Gießereiindustrie; Fischer u. a. 1983, Gebbert 1985 und Breisig 1990, S. 55–90). Die meisten dieser Versuche blieben auf Pilotprojekte beschränkt und wurden nicht verallgemeinert — sei es, weil Unternehmen und Gewerkschaften vor

einem radikalen Umbau der unternehmerischen Leitungs- und Regulationsstrukturen zurückschrecken, sei es, weil alternative Lösungen (Technisierung in der Automobilindustrie, Verlagerungen in der Bekleidungsindustrie) wirtschaftlicher erschienen.

Anders als in den 70er Jahren sind die Gruppenarbeitsversuche der 90er Jahre weniger durch einen insulären als vielmehr durch einen integrierten, die gesamte Unternehmensorganisation erfassenden Ansatz gekennzeichnet. Die Auswirkungen von Gruppenarbeit bleiben nicht mehr nur auf die ausführende Ebene beschränkt, wo die erforderlichen Qualifikationen immer noch unterhalb des Facharbeiterniveaus angesiedelt sind. Neben einer begrenzten horizontalen und vertikalen Aufgabenintegration werden auch die bisherigen technisch-organisatorischen Strukturen verändert. Nicht nur die Prinzipien der Fließfertigung oder der funktionsorientierten (und nicht produktorientierten) Aufgabenschneidung geraten auf den Prüfstand, sondern auch die klassische Stab-Linie-Organisation: Wieviele Hierarchieebenen sind oberhalb der Arbeitsgruppe noch notwendig und in welchem Ausmaß sollen Vorgesetzte überhaupt noch Anweisungs- bzw. Dienstleistungsaufgaben übernehmen? In welchem Ausmaß sind „indirekte Funktionen“ (in der Arbeits- und Zeitwirtschaft, im Personalwesen, in der Qualitätssicherung und Instandhaltung etc.) noch notwendig und in welchem Ausmaß entscheidet die Gruppe selber über den Umfang der in Anspruch genommenen „Dienstleistungen“? Inwieweit sind Leistungslohnsysteme überhaupt noch möglich? Soll noch eine Fließfertigung beibehalten werden (wie etwa bei Opel Bochum) oder kann die Verantwortung für die Organisation des Fertigungsflusses auf teilautonome, zeitlich entkoppelte Arbeitsgruppen übertragen werden (wie im neuen Mercedes-Werk in Rastatt)?

Es scheint so, als ob die Diskussion um „schlanke“ Produktionskonzepte zum Kristallisationspunkt einer intensiven Suche nach alternativen Organisationskonzepten wird, deren Radikalität weit über die begrenzten und heftig umstrittenen Versuche im Rahmen des Humanisierungsprogramms hinausgeht. Im Zentrum dieser Experimente steht eindeutig die Automobilindustrie (vgl. Kießler 1992, Minssen u. a. 1991, Muster 1988). Aber auch im Maschinenbau und in anderen Branchen wird intensiver über alternative Organisationskonzepte nachgedacht.<sup>8)</sup> Im Vergleich hierzu wird Qualitätszirkeln eher eine flankierende Rolle beigemessen; diese werden eher als eine Art Vorbereitung auf eine weitergehende Delegation von Aufgaben an teilautonome Fertigungsgruppen verstanden (vgl. hierzu die Erfahrungen bei der Volkswagen AG, Kießler 1992). Auch

<sup>8)</sup> Es scheint, als ob die traditionell facharbeiterzentrierten Organisationsprinzipien im Maschinenbau durch eine Reorganisation nach den Prinzipien der Teilefamilienfertigung und Konstruktionsinseln aufgewertet und an veränderte Wirtschaftlichkeits- und Innovationszwänge angepaßt werden sollen. In einer an der Universität Bochum durchgeführten Paneluntersuchung (über 1600 Betriebe) wurde ermittelt, daß 1992 schon 47 Prozent der befragten Betriebe irgendeine Form von Gruppenarbeit nutzen (1991: 29 Prozent; Saurwein 1993). Die IG Metall schätzt, daß in der deutschen Automobilindustrie 9,5 Prozent der Beschäftigten in Gruppen arbeiten (Neue Westfälische vom 30. 10. 1993).

In einem Gespräch mit einem Manager eines großen deutschen Computerherstellers wies dieser darauf hin, daß in seinem Unternehmen zwar ebenfalls mit Gruppenarbeit auf der Fertigungsebene experimentiert wird, daß aber im Zentrum der derzeitigen „Verschlankeungsprogramme“ nicht die Fertigung steht, in der nur noch etwa ein Drittel der Beschäftigten tätig ist. Vorrangig sind die Dezentralisierung und Debürokratisierung des Unternehmens durch die Schaffung ergebnisverantwortlicher *Business Units* (und damit die Auflösung bürokratischer Zwischengeschichten), die Verringerung der hohen Logistikkosten, die enge Verkopplung von Entwicklung, Fertigung und Vertrieb und die Externalisierung von Dienstleistungsfunktionen. Auch die EDV-Kosten kommen nun auf den Prüfstand; Informationen können nicht mehr als kostenloses Gut behandelt werden.

wenn die in teilautonomen Arbeitsgruppen verlangten Qualifikationen in der Regel unterhalb des Facharbeiterniveaus liegen, kommt dies den Interessen und den beruflichen Orientierungen auch der un- und angelernten Fertigungsmitarbeiter entgegen (Interessen und Orientierungen, die durch die für Deutschland typischen, facharbeiterzentrierten Organisations- und Personalpolitiken geprägt sind.<sup>9)</sup>

Anders als in Italien und Frankreich erfolgt die systematische Einführung von Gruppenarbeit und Qualitätszirkeln in größeren deutschen Unternehmen in der Regel mit (kritischer) Unterstützung des Betriebsrats und der Gewerkschaften. Dies verweist auf die kooperativere Orientierung und die vergleichsweise starke betriebliche Verankerung der deutschen Gewerkschaften (durch das Betriebsverfassungsgesetz und das duale System der Interessenvertretung). Einerseits ist das Management bei der Einführung neuer Partizipations- und Organisationsformen auf die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates angewiesen, andererseits hängt die gewerkschaftliche Präsenz im Betrieb nicht nur von dem jeweiligen Mobilisierungsgrad der Basis ab, da das Betriebsverfassungsgesetz die Stellung des Betriebsrats ein Stück weit gegenüber den (schwankenden) Konjunkturen gesellschaftlicher und betrieblicher Kräfteverhältnisse autonomisiert. Damit haben Betriebsräte und Gewerkschaften auch in einem riskanten Handlungsfeld (wie es Formen direkter Arbeitnehmerbeteiligung sind) einen gewissen Spielraum, um mit neuen Formen der Verzahnung repräsentativer und direkter Arbeitnehmerbeteiligung zu experimentieren. Anders als in Frankreich oder Italien können deutsche Betriebsräte neue Partizipationsangebote weder einfach ignorieren oder ablehnen, ebenso wenig wie das Management „partizipative Modernisierungsangebote“ ohne oder gegen starke, betrieblich verankerte Gewerkschaften entwickeln kann.

Trotz der keineswegs nur oberflächlichen Ähnlichkeiten zwischen den arbeitspolitischen Rahmenbedingungen in japanischen und deutschen Unternehmen<sup>10)</sup> können die japanischen Gruppenarbeitsmodelle nicht ohne grundlegende Veränderungen übernommen werden. Dazu weichen die Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrukturen Japans, die Ausbildungssysteme, die Systeme industrieller Beziehungen und die Strukturen sozialer Ungleichheit zu sehr voneinander ab (vgl. *Altmann* 1992). Auch empirisch (vgl. *Minssen* u. a. 1991; *Binkelmann* u. a. 1993) scheint es so, als ob die derzeit vor allem in der Automobilindustrie eingeführten Gruppenarbeitskonzepte weniger den japanischen Teamkonzepten als den teilautonomen Arbeitsgruppen ähneln, mit denen in den 70er und 80er Jahren im Rahmen des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ experimentiert wurde. Die wichtigsten Unterschiede zwischen diesen beiden

<sup>9)</sup> Vgl. etwa den ausdrücklichen Hinweis von *Minssen* u. a. (1991, S. 438) auf das Opelwerk in Bochum, das „seit einigen Jahren vornehmlich Facharbeiter auch für die Produktionstätigkeit einstellt; zudem werden Jungfacharbeiter nach vollendeter Ausbildung häufig in unterwertigen Tätigkeiten in der Produktion eingesetzt. Diese Beschäftigungsgruppen sind besonders an der Übernahme von ihrem Qualifikationsniveau entsprechenden Tätigkeiten interessiert und erwarten sich davon eine Verbesserung ihrer Situation in der Produktion. Zugleich bilden sie ein Qualifikationspotential für eine eventuelle Übernahme qualifizierter Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten durch die Produktion“. Dies gilt auch für andere Automobilwerke.

<sup>10)</sup> Auf die in einigen Aspekten ähnlichen Personalpolitiken in japanischen und deutschen Unternehmen (vor allem auf das hohe Ausbildungsniveau „normaler“ Fertigungsmitarbeiter als Voraussetzung von Gruppenarbeitskonzepten und anderen, qualifikationsintensiven Organisationskonzepten) verweisen auch *Tokunaga* u. a. (1991, vor allem S. 275). Die hohe Arbeitsplatzsicherheit in Großbetrieben — ebenso wie die Verfügbarkeit hochqualifizierter Mitarbeiter sowohl in Japan als auch in der Bundesrepublik — erklären ein Gutteil der deutschen Faszination an der „schlanken Produktion“.

Übersicht 2: Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung. Eine idealtypische Gegenüberstellung

	Gruppenarbeit im Toyotismus	Gruppenarbeit als "Humanisierung"
Arbeitstakte	Kurz (2 Minuten oder weniger)	Länger (mehrere Minuten bis mehrere Stunden)
Aufgabenumfang	Auf gleichem Anforderungsniveau: Qualitätssicherungs-, Materialversorgung- und Instandhaltungsaufgaben, Arbeitsplatzwechsel (Polyvalenz ≠ Höherqualifizierung)	Qualitätssicherungs-, Materialversorgung- und Instandhaltungsaufgaben, möglichst breite Aufgabenzuschneide (auch planerische Funktionen)
Taktbindung	Ja, keine Zeitsouveränität	Entkoppelung (Boxenfertigung, Fertigungsinseln etc.)
Entscheidungsspielräume Einflußmöglichkeiten	in enggekoppelter Fertigung minimal (nur über Verbesserungsvorschläge)	Auftragsreihenfolge, Arbeitszeiten, Urlaubs- und Schichtplanung ...
Einbindung in hierarchische Strukturen	über betrieblicherseits eingesetzten Gruppenführer	Delegation von Führungs- und Koordinierungsaufgaben an die Gruppe, teilweise Wahl der Gruppensprecher
Qualifikationsniveau und qualifikatorische Homogenität der Gruppen	Qualifikatorisch homogen zusammengesetzte Gruppen von Angelernten mit hoher schulischer Ausbildung	Facharbeiter (teilweise "unterwertig" eingesetzt) und (qualifizierte) Angelernte
Arbeitnehmerbeteiligung (direkt-repräsentativ)	Direkte Beteiligungsmöglichkeiten (eher zur Motivierung und Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten als zur Artikulation eigener Interessen)	In der Regel auch Beteiligung der Betriebsräte bzw. Vertrauensleute
"Verschlankung" der Hierarchien	durch geringe soziale Abstände zwischen Vorgesetzten und Untergebenen	durch Verringerung der Zahl hierarchischer Ebenen und durch Aufgabendelegation an Gruppen
Motivation für Gruppenarbeit (Konsensgrundlage)	Positive Personalbewertung und Aufstiegschancen	"Facharbeiterähnliche" Arbeitsinhalte und Dispositionsspielräume, Höherstufung

Quellen: *Jürgens* 1992 a und b; *Schumann* 1992 a und b; *Minssen* 1993; *Tokunaga* u. a. 1991.

Bezugspunkten der aktuellen Gruppendiskussion können wie folgt resümiert werden (vgl. Übersicht 2):

- In den japanischen Teamkonzepten wird keine Verlängerung der Arbeitstakte angestrebt; die Arbeitstätigkeiten bleiben ebenso wie unter den Bedingungen der Massenproduktion kurzzyklisch und repetitiv. Eine Entkoppelung vom Fließband — etwa durch Fertigungsinseln — wird nicht angestrebt;
- dies bedeutet, daß — anders als etwa in Schweden — keine Montagefacharbeiter anvisiert werden, sondern eine Erweiterung der Arbeitsaufgaben auf dem Niveau von Angelerntentätigkeiten angestrebt wird (durch die Integration von Wartungs-, Qualitätssicherungs- und Materialbeschaffungsfunktionen und durch die Beteiligung an den kontinuierlichen Verbesserungstätigkeiten auf der Werkstattebene);
- als „Gegenleistung“ für die erhebliche Streßbelastung und das Engagement der Beschäftigten werden nicht höhere Handlungs- und Entscheidungsspielräume oder eine höhere zeitliche Autonomie angeboten, sondern eine positive Personalbeurteilung und langfristige Aufstiegschancen;



- die Angebote direkter Arbeitnehmerbeteiligung erfolgen nicht komplementär, sondern anstelle repräsentativer Formen der Interessenvertretung (durch Betriebsräte oder Betriebsgewerkschaften);
- in Japan sind Hierarchien nicht aufgrund einer geringeren Anzahl hierarchischer Ebenen „flacher“, sondern aufgrund eines geringeren Abstandes zwischen dem sozialen Status von Vorgesetzten und Untergebenen (vgl. *Deutschmann* 1989). Dies erleichtert den Informationsfluß von „unten“ nach „oben“.

Prägend für die deutschen Experimente mit einer „Verschlangung“ der Produktions- und Organisationsstrukturen werden somit weniger die konkreten Organisationskonzepte japanischer Unternehmen sein als die arbeitspolitischen Rahmenbedingungen im eigenen Land, insbesondere das Berufsausbildungssystem, die Kultur industrieller Beziehungen und eine Tradition von Gruppenarbeit in der deutschen Industriegeschichte.

Anstelle einer ausführlichen Zusammenfassung können die wichtigsten Ergebnisse der drei Länderstudien mit Blick auf die relevanten soziokulturellen Rahmenbedingungen und die entsprechenden Beteiligungs- und Arbeitsstrukturen stichwortartig festgehalten werden (vgl. Übersicht 3).

### 3. An den Grenzen übertragbarer Patentrezepte: Gruppenarbeit als Gestaltungsaufgabe

Die durch das „Lean Production“-Konzept von *Womack* u. a. (1991) neu entfachte Diskussion um Gruppenarbeit verweist erneut auf die Aufgaben und Grenzen international vergleichender Organisationsstudien: Sie können nicht zur Identifizierung problemlos übertragbarer, „humanerer“ oder „effizienterer“ Organisationsmodelle genutzt werden. Wie unsere knappe Darstellung der französischen, italienischen und westdeutschen Erfahrungen nahelegen, kann das „japanische Modell“ (dessen Existenz und Einheitlichkeit ohnehin bezweifelt werden kann) nur unter besonderen Bedingungen (hohe regionale Arbeitslosigkeit, geschwächte Gewerkschaften, neoliberale Regierungen) weitgehend ungebrochen verpflanzt werden. Im allgemeinen können die arbeitspolitischen Rahmenbedingungen eines Landes nicht einfach ignoriert werden. Die unterschiedlichen Strukturen industrieller Beziehungen (Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände, Arbeitsrecht, Tarifverträge etc.), die unterschiedlichen Ausbildungssysteme, die verschiedenen Strukturen sozialer Ungleichheit (zwischen Männern und Frauen, zwischen Inländern und Arbeitsmigranten, zwischen zentralen und peripheren Regionen), die unterschiedlichen wohlfahrtsstaatlichen Absicherungen prägen die betrieblicherseits möglichen Kooperations- und Organisationsformen.

So werden die französischen Experimente mit Mitsprachegruppen, Qualitätszirkeln und Projektgruppen einerseits von den sehr konfliktuellen industriellen Beziehungen geprägt, andererseits von der ausgeprägten Statushierarchie unterschiedlicher Beschäftigtengruppen (ein Ergebnis eines streng hierarchisierten Schul- und Beschäftigungssystems). Aufgrund dieser Hierarchisierung ist für die untergeordneten Beschäftigten eine „Offizialisierung“ ihres Erfahrungswissens, ihrer Verbesserungsvorschläge und ihres Engagements weniger attraktiv als die inoffizielle Nutzung dieses Wissens als Machtressource — im Schutze formaler Organisationsstrukturen, auf deren Unangemessenheit im Zweifel immer verwiesen werden kann. Auf die erfahrungsgesättigte Skepsis gegenüber Beteiligungs- und Mitwirkungsangeboten „von oben“ reagiert das Management mit neuen formalen Regeln und setzt damit den „Teufelskreis“ von Formalisierungs- und Informalisierungstendenzen fort, der eigentlich aufgebrochen werden sollte.

Übersicht 3: Soziokulturelle und institutionelle Rahmenbedingungen und teamförmige Beteiligungs- und Kooperationsstrukturen

	Japan	Italien	Frankreich	Bundesrepublik
Dominante Form neuer Beteiligungs- und Kooperationsstrukturen	Qualifikatorisch homogene „Teams“ mit sehr engen Gestaltungsspielräumen	erste Experimente mit japanischen Teamkonzepten	Qualitätszirkel, Projektgruppen	teilautonome Gruppen mit eigenen Gestaltungsspielräumen
Wichtigste funktionale Äquivalente zur Sicherung von Sozial- und Systemintegration	Subunternehmer, Internationalisierung, Technisierung und Informatisierung	Dezentralisierung der Produktion, Technisierung und Informatisierung	Bürokratische oder informatisierte Koordination	Technisierung, Informatisierung, Internationalisierung
Relevante soziokulturelle Rahmenbedingungen Industrielle Beziehungen	Kooperative, managementnahe Betriebsgewerkschaften	Geschwächte, gespaltene, betrieblich kaum verankerte und arbeitsrechtlich kaum abgesicherte Gewerkschaften	Geschwächte, gespaltene, betrieblich kaum verankerte und arbeitsrechtlich kaum abgesicherte Gewerkschaften	Kooperative Industriegewerkschaften und starke, rechtliche abgesicherte betriebliche Interessenvertretungen
Ausbildungssystem und betriebliche Eingangsqualifikationen	Hohe, relative homogene, schulisch vermittelte Eingangsqualifikationen	Strikt hierarchisierte schulische Ausbildung, lose verknüpft mit betrieblicher Einstufung	Strikt hierarchisierte schulische Ausbildung, eng verknüpft mit betrieblicher Einstufung	Hoher Anteil berufsfachlicher qualifizierter Beschäftigter (dualer Berufsausbildung)
Wirtschaftsstruktur	Dualität von Groß- und Kleinbetrieben	Nord-Süd-Dualismus (auch zwischen Groß- und Kleinbetrieben)	Hoher Anteil staatlicher Unternehmen	bis 1990 relativ geringe regionale und betriebsgrößen-spezifische Unterschiede
Autoritätsbeziehungen (zwischen Vorgesetzten und Untergebenen)	Vertikale Loyalitäts- und Vertrauensbeziehungen	informelle, teilweise willkürliche Beziehungen	bürokratisierte, unpersönliche Herrschaftsbeziehungen	Teilweise auf Grundlage fachlicher Kompetenz (Facharbeiter-Meister-Gruppe)
Strukturen sozialer Ungleichheit (besonders wichtige Segmentationslinien)	Männer-Frauen, Stamm-Randbelegschaft, aber: kaum Arbeitsmigranten	Männer-Frauen, Beschäftigte-Arbeitslose, Nord-Süd	Höhere-niedrigere Ausbildung, Franzosen-Araber	Deutsche-Ausländer, Facharbeiter-Angelernte, Männer-Frauen
Staatliche Industriepolitiken (soweit für Gruppenarbeit relevant)	Staatliche Modernisierungspolitiken; kaum arbeitspolitische Themen	Ineffizienter Staatsapparat zur Erhaltung sozialen Friedens	Gescheiterte Versuche konsensueller Modernisierung	Staatliche Humanisierungsprogramme

In Italien sind die Chancen für eine Angleichung an das japanische Modell vermutlich höher, da die duale Wirtschaftsstruktur der „drei Italien“ (bei der gleichzeitigen Abwesenheit einer großen, ethnisch verschiedenen Population von Arbeitsmigranten), das schulische Ausbildungssystem, die erheblich geschwächten Gewerkschaften und auch eine stärkere Diskriminierung der Frauen am Arbeitsmarkt ähnliche Lösungen wie in Japan begünstigen. Abzuwarten bleibt allerdings, inwieweit die Experimente bei

Fiat von anderen italienischen Großbetrieben übernommen werden und inwieweit die soziale Integration der Arbeitskräfte auch angesichts verbesserter Arbeitsmarktbedingungen und/oder gestärkter Gewerkschaften weiterhin so kostengünstig wie jetzt sichergestellt werden kann (vgl. Mehl 1993).

International vergleichende Organisationsforschung erleichtert somit nicht die Suche nach dem „besten“ Patentrezept, sondern erleichtert ein „Denken in Rahmenbedingungen“ (Tokunaga u. a. 1991, S. 25). Das wichtigste Ergebnis der Diskussion um das „Modell Japan“ ist daher, daß die eigenen, im allgemeinen „selbstverständlichen“ Organisationsformen von Arbeit und Technik als veränder- und gestaltbar erscheinen — wobei allerdings die (ebenfalls nicht unverrückbaren) soziokulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen im Auge behalten werden müssen. Wenn die Gruppenarbeitsversuche der 70er Jahre daran gescheitert sind, daß zwar Gestaltungswissen bereitgestellt wurde, aber nicht das Orientierungswissen, die selbstverständlichen Grundannahmen der relevanten Akteure verändert werden konnten (Braczyk 1992), so mag sich in der gegenwärtigen Krise herausstellen, daß die für die Gestaltung von Arbeit und Technik maßgeblichen Orientierungstatbestände nicht mehr nur vom tayloristisch-fordistischen Paradigma geprägt werden. Angesichts höherqualifizierter Mitarbeiter, eines steigenden Angestellten- und Facharbeiteranteils, höherer Flexibilitäts- und Innovationsanforderungen werden die Beschäftigten möglicherweise eher als motivierte, kreative, eigenständige Mitarbeiter und weniger als potentielle Störgrößen und Risikofaktoren behandelt.

Allerdings ist nicht jede theoretisch vorstellbare Gestaltungsalternative unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen auch tatsächlich realisierbar; auf die Pfadabhängigkeit von Organisationskonzepten kann nicht eindringlich genug hingewiesen werden. Zwar können im internationalen Vergleich beispielsweise die Nachteile berufsförmig strukturierter Fachkompetenzen<sup>22)</sup> herausgestellt werden, aber Veränderungen werden nur in langwierigen Prozessen durchsetzbar sein (etwa durch die Schaffung aufgaben- und funktionsübergreifender Qualifikationen oder durch eine Relativierung der Status- und Einstufungsbarrieren zwischen Angelernten und Facharbeitern).

Wenn die Diskussion um „Lean Production“ ein Versuch ist, das dominante Paradigma des Umgangs mit Arbeit neu zu bestimmen und neue Formen gesellschaftlich anerkannten und betrieblich geltenden Orientierungswissens zu schaffen, dann besteht die Aufgabe sozialwissenschaftlicher Arbeits-, Organisations- und Industrieforschung darin, diese Umgruppierung der gesellschaftlich verfügbaren Wissensbestände und „Selbstverständlichkeiten“ kritisch zu begleiten — etwa durch Bereitstellung von Informationen über die institutionellen und soziokulturellen Voraussetzungen von Gruppenarbeit in anderen Ländern.

Auch können komparativ-historische Studien zur Erarbeitung praktisch relevanter und übertragbarer Kenntnisse über die Ausgestaltung personalpolitischer Maßnahmen und technisch-organisatorischer Strukturen beitragen — etwa durch Herausarbeitung der Voraussetzungen von Gruppenarbeit und der kritischen Gestaltungsparameter, an denen Gruppenarbeitsversuche in den 70er Jahren oftmals gescheitert sind:

<sup>22)</sup> Solche Defizite sind etwa die Statusbarrieren zwischen Facharbeitern einerseits und Un- und Angelernten andererseits oder die fachbezogene Schneidung von Kompetenzen, die die Entwicklung fachübergreifender, „systemischer“ oder prozessbezogener Kompetenzen blockiert oder sie nur additiv — in der Form sog. „Schlüsselqualifikationen“ — einführt. Diese Defizite wurden bisher in der international vergleichenden Organisationsforschung kaum thematisiert, da die Leistungsfähigkeit des beruflichen Ausbildungssystems und der Facharbeiterrolle in der Regel — etwa in deutsch-französischen Vergleichen — als sehr hoch eingeschätzt wurde (Maurice u. a. 1982).

- Wenn durch die bisherigen Leistungslohnsysteme traditionelle Arbeitsstrukturen fortgeschrieben werden (vgl. Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall 1992), dann können Sozial- und Arbeitswissenschaftler alternative Einstufungs- und Bewertungskriterien zur Diskussion stellen und implizite, an Akkordlohnsystemen gebundene Interessen explizit machen, um auch Betriebsräten und Gewerkschaften die Zustimmung zur Abschaffung von Leistungslohnsystemen — die als mitbestimmungspflichtige Tatbestände immerhin „Rechtsgüter“ und Machtressourcen sind — zu erleichtern.
- Auch die potentielle Unterhöhnung des Betriebsrats (eine repräsentative Form betrieblicher Interessenvertretung) durch direkte Formen der Arbeitnehmerbeteiligung und die hieraus resultierenden Ambivalenzen können herausgearbeitet und damit diskutier- und aushandelbar gemacht werden.
- Ebenfalls ernstzunehmen sind die Interessen der mittleren Vorgesetzten und der technischen Abteilungen (Arbeitsvorbereiter, Qualitätsprüfer etc.), deren Aufgaben und Selbstverständnis durch die Dezentralisierung und Zusammenfassung von Arbeitsaufgaben potentiell bedroht werden (vgl. Bargmann 1984). Anstelle der Diskriminierung dieser Beschäftigtengruppen als „Innovationsbremse“ oder „Lähmschicht“ sollten auch in diesem Fall widersprüchliche Interessen artikuliert werden, da nur dann die Chance zum Abbau von Vorbehalten besteht.
- Im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit ist die Entwicklung neuer Formen der Leistungsregulierung von zentraler Bedeutung, um die Herausbildung von „Partizipationseliten“, das Gewicht individueller Aufstiegs- und Konkurrenzstrategien und damit das Ausmaß einer „selbstbestimmten“ Intensivierung der Arbeit, die Zunahme von psychischen Beanspruchungen, die Segmentierung der Belegschaft durch die Ausgrenzung leistungsschwächerer Mitarbeiter oder die Blockierung von Qualifizierungsmaßnahmen durch die tagtäglichen Arbeitsbelastungen zu vermindern. Es ist notwendig, einen neuen leistungspolitischen Kompromiß und neue Formen der Leistungsregulierung zu diskutieren, um die schon 1982 von Altmann und Kollegen analysierten Ambivalenzen und Ambiguitäten neuer Arbeitsstrukturen möglichst zu verringern.

Eine Voraussetzung für die sozialwissenschaftliche Aufnahme solcher Themen ist, daß die Diskussionen um schlanke Produktionskonzepte oder veränderte Unternehmenskulturen nicht nur als Suche nach unterkomplexen Patentrezepten abgetan wird. Damit wird die reale Bedeutung von „Managementmoden“ verkannt: Solche Diskussionen sind Selbstreflexionen der industriellen Praxis, in denen bisherige Organisationspraktiken von den Praktikern selber auf den Prüfstand gestellt werden und in denen nach neuen Formen von Orientierungswissen und zukünftigen Organisationsformen von Arbeit und Technik gesucht wird. „Japan“ dient nur als Projektionsfläche für die von den Unternehmen selber wahrgenommenen Defizite; die Diskussion um Lean Production ist derzeit der Kristallisationspunkt für die Thematisierung und Neuformulierung der bisher als selbstverständlich unterstellten Wissensbestände, Organisationskonzepte und Arbeitspolitiken. Wenn es aber in den „Japan“-Diskussionen um die grundlegende Neubestimmung gesellschaftlicher Produktionsparadigmata und neuer Leitbilder geht, dann kann dies auch von Sozialwissenschaftlern nicht ignoriert werden.



## Literaturverzeichnis

- Altman, N.: *Japanische Arbeitspolitik – eine Herausforderung?* S. 24–34. In: Hans-Böckler-Stiftung und Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.): *Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?* Baden-Baden 1992.
- Altman, N., Binkelman, P., Düll, K., Stück, H.: *Grenzen neuer Arbeitsformen. Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte.* Frankfurt am Main/New York 1982.
- Bargmann, H.: *Innovationshemmnis Industriemeister?* Zeitschrift für Soziologie 13, 1984, S. 45–59.
- Berggren, C., Björkman, T., Hollander, E.: *Are they unbeatable? Report from a field trip to study transplants, the Japanese owned auto plants in North America.* Stockholm: Royal Institute of Technology 1991.
- Berta, G., Michelsons, A.: *Il caso Olivetti*, S. 133–170. In: Regini, M. und Sabel, Ch. F. (Hrsg.): *Strategie die riaggiustamento industriale.* Bologna 1989.
- Binkelman, P., Braczyk, H.-J., Seltz, R. (Hrsg.): *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven.* Frankfurt am Main/New York 1993.
- Bonazzi, G.: *Qualità e consenso. L'evoluzione del lavoro operaio alla Fiat Mirafiori.* In: Rassegna Italiana di Sociologia 32, 1991/1, S. 3–24.
- Braczyk, H.-J.: *Die Qual der Wahl. Optionen von Arbeit und Technik als Organisationsproblem.* Berlin 1992.
- Breising, Th.: *Betriebliche Sozialtechniken: Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen.* Neuwied 1990.
- Brödner, P.: *Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik: Fabrik 2000* (3. Auflage). Berlin 1986.
- Cerruti, G.: *Le trasformazioni del modello organizzativo*, S. 15–65. In: Cerruti, G. und Rieser, V.: *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata.* Roma 1991.
- Chevalier, F.: *Cercles de Qualité et Changement Organisationnel.* Paris 1991.
- Crozier, M.: *The Bureaucratic Phenomenon.* Chicago 1964.
- Deal, T., Kennedy, A. A.: *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life.* Reading (Mass.) 1982.
- Deutschmann, Ch.: *Der „Clan“ als Unternehmensmodell der Zukunft?* Leviathan 17, 1989/1, S. 85–107.
- Dierkes, M.: *Unternehmenskultur und Unternehmensführung. Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse.* Zeitschrift für Betriebswirtschaft 58: 1988/6, S. 554–557.
- Dohse, K., Jürgens, U., Malsch, Th.: *Vom „Fordismus“ zum „Toyotismus“? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie.* Leviathan 12, 1984/4, S. 448–477.
- Dore, R.: *British factory – Japanese Factory.* London 1973.
- Fischer, J., Gebbert, Ch., Heise, H., von dem Knesebeck, J.-H., Minssen, H., Niebur, J., Richter, G., Weißbach, H.-J.: *Arbeitsstrukturierung und Organisationswandel in der Bekleidungsindustrie.* Frankfurt am Main/New York 1983.
- Fox, A.: *Beyond Contract: Work and Trust Relations.* London 1974.
- Garrahan, Ph., Stewart, P.: *The Nissan Enigma. Flexibility at Work in a Local Economy.* London 1992.
- Gebbert, V.: *Gruppenarbeit und Belegschaftsbeteiligung in der Eisen- und Stahlindustrie.* Frankfurt am Main/New York 1985.
- Hans-Böckler-Stiftung und Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.): *Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?* Baden-Baden 1992.

## Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung

- Heidenreich, M. (Hrsg.): *Computers und Culture in Organizations. The Introduction and Use of Production Control System in French, Italian und German Enterprises.* Berlin 1993.
- Heine, H.: *Am Beispiel Olivetti – Das Konzept der Anreicherung der Arbeit in der italienischen Gewerkschaftsbewegung.* Bielefeld 1983.
- Hill, St.: *How Do You Manage A Flexible Firm? The Total Quality Model.* Work, Employment and Society 5, 1991/3, S. 397–415.
- IAT/IGM/IAO/HBS (Hrsg.): *Lean Production. Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit?* Düsseldorf 1992.
- Jansen, P., Kißler, L.: *Direkte Arbeitnehmerbeteiligung und Wandel der betrieblichen Arbeitsbeziehungen als Managementaufgabe. Erste Untersuchungsergebnisse aus der deutschen und französischen Automobilindustrie. Das Beispiel Peugeot Mulhouse.* S. 155–191. In: Kißler 1992.
- Jürgens, U., Malsch, Th., Dohse, K.: *Moderne Zeiten in der Automobilindustrie. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich.* Berlin/Heidelberg u. a. 1989.
- Jürgens, U.: *Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie. Japan, USA und BR Deutschland im Vergleich.* S. 257–280. In: Kißler, L. (Hrsg.): *Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich.* Frankfurt am Main/New York 1992b.
- Jürgens, U.: *Lean Production in Japan. Mythos und Realität.* S. 25–34. In: IAT/IGM/IAO/HBS (Hrsg.): *Lean Production. Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit?* Düsseldorf 1992a.
- Kißler, L. (Hrsg.): *Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich.* Frankfurt am Main/New York 1992.
- Krieger, H., Lange, R.: *Der „New Deal“ für die 90er Jahre. Die Verzahnung repräsentativer und direkter Arbeitnehmerbeteiligung in Europa.* WSI-Mitteilungen 1992/12, S. 788–799.
- Luhmann, N.: *Soziale Systeme.* Frankfurt am Main 1984.
- Lutz, B.: *Qualifizierte Gruppenarbeit zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung.* S. 68–78. In: Roth, S. und Kohl, H. (Hrsg.): *Perspektive Gruppenarbeit.* Köln 1988.
- Maurice, M., Sellier, F. und Silvestre, J.-J.: *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne.* Paris 1982.
- Mehl, R.: *Fiat Auto: Struktur schlägt Strategie. Aufstieg und Fall eines autoritär geführten Unternehmens.* Berlin 1993.
- Midler, Ch.: *Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence.* In: Gestion 2000, 1993/2 (im Erscheinen).
- Minssen, H., Howaldt, J., Kopp, R.: *Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Das Beispiel Opel Bochum.* WSI-Mitteilungen 1991/7, S. 434–441.
- Minssen, H.: *Lean production. Herausforderung für die Industriosozologie.* Arbeit 2, 1993/1, S. 36–52.
- Muster, M.: *Zum Stand der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie in der Bundesrepublik.* S. 259–281. In: Roth, S. und Kohl, H. (Hrsg.): *Perspektive: Gruppenarbeit.* Köln 1988.
- Park, S.-J.: *Welche Bedeutung hat für die Bundesrepublik und Frankreich die Auseinandersetzung mit dem japanischen Modell wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung?* S. 9–14. In: Deubner, Ch., Kißler, L. und Lassere, R. (Hrsg.): *Modell Japan?* Frankfurt am Main/New York 1990.
- Saurwein, R. G.: *Gruppenarbeit im westdeutschen Maschinenbau: Diffusion und Merkmale. Ergebnisse des NIFA-Panels 1991 und 1992.* Arbeitspapier Z 2-1/93 des SFB 187. Bochum 1993.
- Schmidt, G.: *Gesellschaftliche Entwicklung und Industriosozologie in den USA.* Frankfurt am Main 1974.
- Schumann, M.: *Lean Production – Kein Erfolgsrezept.* S. 35–46. In: IAT/IGM/IAO/HBS (Hrsg.): *Lean Production. Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit?* Düsseldorf 1992a.

- Schumann, M.: *Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie*. S. 231–251. In: Kißler, L. (Hrsg.): *Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt am Main/New York 1992b.
- Streeck, W.: *The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty: Employers, Labor Relations and Industrial Adjustment in the 1980s*. Österreichische Zeitschrift für Soziologie 13, 1988/4, S. 44–64.
- Swidler, A.: *Culture in Action: Symbols and Strategies*. American Sociological Review 51, 1986, S. 273–286.
- Tokunaga, Sh., Altmann, N., Nomura, M., Hiramoto, A.: *Japanisches Personalmanagement. Ein anderer Weg? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie III*. Frankfurt am Main/New York 1991.
- Turner, L.: NUMML. *Japanische Produktionskonzepte in den USA*. S. 78–87. In: Muster, M. und Richter, U. (Hrsg.): *Mit Vollgas in den Stau*. Hamburg 1990.
- Wood, St. J.: *Japanization and/or Toyotism?* Work, Employment and Society 5: 1991/4, S. 567–600.
- Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D.: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology*. Frankfurt am Main/New York 1991.

## SOZIALE WELT

Jahrgang 45, 1994, Heft 1

## Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis

## Inhalt

Summaries .....	3
Ellbogenmentalität und ihre theoretische Apotheose – Einige kritische Anmerkungen zur Rational Choice Theorie Von Max Miller .....	5
Von der subjektiven Vernunft der Menschen und von den Problemen der kritischen Theorie damit. Auch ein Kommentar zu Millers „kritischen Anmerkungen zur Rational Choice Theorie“ Von Hartmut Esser .....	16
Intelligente Regulierung Beiträge der Gewerkschaften in Ost und West zur Erneuerung des deutschen Produktionsmodells Von Horst Kern .....	33
Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung. Eine international vergleichende Perspektive Von Martin Heidenreich .....	60
Hat das steigende Ehescheidungsrisiko das berufliche Engagement von Frauen befördert? Von Andreas Diekmann .....	83
„Ich liebe, liebe, liebe Dich!“ Zum Gebrauch der Fernsehsendung „Traumhochzeit“ durch die Kandidaten Von Jo Reichertz .....	98
Mitarbeiter dieses Heftes .....	120