

SOZIOLOGIE

U n i v e r s i t ä t K a i s e r s l a u t e r n

Fazit:

Divergente Produkte und homogene Produktion - Reorganisationsdynamik in der Nutzfahrzeugindustrie. Die Nutzfahrzeugindustrie – schwer und wenig beachtet

Hajo Weber
weberhjo@rhrk.uni-kl.de

Martina Wege
wegge@imo-institut.de

Martin Bartmann
bartmann@rhrk.uni-kl.de

2006

Nr. 2006-01

Arbeits und Ergebnisbericht zum DFG geförderten Forschungsprojekt:

Zwischen Standardisierung und Spezialisierung:

Die Reorganisationsdynamik der Nutzfahrzeugindustrie im internationalen Vergleich

discussion paper

FG Soziologie

**Universität
Kaiserslautern**

Prof. Dr. Hajo Weber Technische Universität Kaiserslautern
Tel./Fax: 0631/2054601 Email: weberhjo@rhrk.uni-kl.de

Fachgebiet Soziologie D-67663 Kaiserslautern
<http://www.uni-kl.de/FB-SoWi/FG-Soziologie>

Fazit: Divergente Produkte und homogene Produktion - Reorganisationsdynamik in der Nutzfahrzeugindustrie. Die Nutzfahrzeugindustrie – schwer und wenig beachtet

Arbeitsbericht zum Forschungsprojekt:

Zwischen Standardisierung und Spezialisierung:
Die Reorganisationsdynamik der Nutzfahrzeugindustrie im
internationalen Vergleich

gefördert von der
Deutschen Forschungsgemeinschaft
im Rahmen des Forschungsschwerpunktes 197
Regulierung und Restrukturierung der Arbeit
in den Spannungsfeldern von
Globalisierung und Dezentralisierung

Hajo Weber
Martina Wege
Martin Bartmann

Kaiserslautern, Mai 2006

Inhalt:

1. Zusammenfassung	2
2. Ausgangsfragen und Zielsetzungen des Projektes – Die Nutzfahrzeug- industrie – schwer und wenig beachtet	4
3. Theoretischer Ansatz	6
4. Methoden	7
5. Konvergenz oder Divergenz	7
6. Neustrukturierung von Arbeit	8
7. Neuregulierung von Arbeit	9
Literatur	14
Forschungsteam	16
Qualifikationsarbeiten	16
Publikationen aus dem Projekt	16

1. Zusammenfassung

Hinsichtlich der Fragestellungen ist auf Basis der vorliegenden Erhebungen insgesamt zu konstatieren, dass die Reorganisationsdynamik unter Bedingungen der Kompatibilisierung mit der Systemgeschichte der Organisation und der Einpassung in den sozialen und gesellschaftlichen Kontext erfolgt. Ende der 90er Jahre kam es zu einem Bruch in Bezug auf die Richtung und die Qualität mit der Reorganisationen durchgeführt werden. Ohne die dezentralen Strukturen als solche zurückzuführen, wurden Bestrebungen deutlich, auf der Ebene der Prozesse Standardisierungen vorzunehmen und auch die Art und Weise, wie Veränderung zu erfolgen hat, zu standardisieren. Besonders deutlich wird dies an der Einführung von Produktionskonzepten für die Fertigung und die angelagerten Prozesse. Diese werden von unterschiedlichen Herstellern seit Mitte der 90er Jahre entwickelt und konzernweit in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten eingeführt. Der qualitative Sprung gegenüber der bisherigen Art und Weise der Reorganisation liegt in mehreren Dimensionen begründet: Veränderung wird auf Dauer gestellt, indem die jeweils sich verändernde „Best Practice“ zum Maßstab gemacht werden. Ein umfassendes Set von Maßnahmen, „Tools“ und Mechanismen der Zielfestsetzung wird entwickelt, und die damit verbundenen Veränderungsbestrebungen werden ebenso standardisiert wie ein Teil der Prozesse und Operationen.

Die Erhebungen haben deutlich werden lassen, dass die industriellen Beziehungen für die Formulierung der Prämissen, für die Kodifizierung und für die Implementierung der Produktionskonzepte eine zentrale Rolle spielen. Der Versuch, über die Einführung von Produktionskonzepten Unternehmensstrukturen zu homogenisieren, erfolgt in der Auseinandersetzung mit den bestehenden Strukturen der Organisation und den sie regulierenden Einheiten. Das System der industriellen Beziehungen wirkte konstitutiv für die Ausformung unterschiedlicher Varianten von Produktionskonzepten. Die jeweiligen arbeitspolitischen Konstellationen und Regelungen wurden nicht vereinheitlicht, sondern fanden in ihrer Divergenz einen Niederschlag in der Ausformung entsprechender Produktionskonzepte, die im jeweiligen Gesamtunternehmen Anwendung finden. Mit der Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung an diesen Prozessen erweitert sich im einen Fall der Scope der Themen und Regelungsgegenstände auf Seiten der Vertretung der Beschäftigten. Die Durchsetzungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung wird insgesamt darin deutlich, dass die im Produktionskonzept erforderliche Einbeziehung der Beschäftigten durch die Interessenvertretung in Teilen in eine Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung transformiert wurde.

Die durch diese Ansätze angestrebte Homogenität über alle Ebenen hinweg, d.h. ungeachtet der gesellschaftlich ausgeprägten Spezifika (etwa Berufsbildung, industrielle Beziehungen etc.), der unternehmensspezifischen Konstellationen auf der Ebene von Geschäftsfeldern und Geschäftsbereichen bis hin zu den einzelnen Werken wird kontextualisiert, d.h. an die jeweilige Systemgeschichte anknüpfungsfähig gestaltet. Resultat dieser Prozesse ist eine unterschiedlich weit reichende

Homogenisierung, die in der Ausprägung spezifischer Organisationseigenschaften mit nicht unerheblicher Varianz einhergeht.

2. Ausgangsfragen und Zielsetzungen des Projekts - Die Nutzfahrzeugindustrie – schwer und wenig beachtet

Die Reorganisationsdynamik der Nutzfahrzeugindustrie steht im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen. Die Nutzfahrzeugindustrie ist im Gegensatz zur Pkw-Industrie relativ wenig erforscht. Während in den 90er Jahren eine ganze Flut von Untersuchungen im Anschluss an die Veröffentlichung der Untersuchungsergebnisse des MIT „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“ (Womack/Jones/Roos 1991) für die Pkw-Fertigung erfolgte¹ und auch andere Unternehmensfunktionen wie die Produktentwicklung langsam in den Blick der Automobilforscher rückte², fehlt es an vergleichbaren Untersuchungen für die Nutzfahrzeugindustrie.³

Diese Lücke zu schließen, ist das Anliegen des diesem Artikel zugrunde liegenden Projektes, in dem die Reorganisationsdynamik der Nutzfahrzeugindustrie am Beispiel einer ausführlichen Fallstudie untersucht wurde, die durch gezielte Interviews bei zwei weiteren Nutzfahrzeugherstellern ergänzt wurde. Es wird der Frage nachgegangen, ob organisationale Faktoren wirken, die dazu führen, dass Organisationen der Nutzfahrzeugindustrie ähnliche Reorganisationsdynamiken aufweisen oder unterschiedliche. Die Rolle von produkt- und marktspezifischen Besonderheiten und der Einfluss gesellschaftlicher und organisationaler Bedingungen auf die Organisation der Herstellung von Nutzfahrzeugen und auf die Organisation der Prozesse zur Herstellung derselben steht im Mittelpunkt der Untersuchung. Zum anderen ist zu fragen, ob die Organisationen der Nutzfahrzeugindustrie ähnlich organisiert sind wie die der Pkw-Industrie oder ob hier Variationen zu erkennen sind.⁴

Eine gesellschaftliche Einflußdimension, die der Arbeitsbeziehungen, wurde zudem in international vergleichender Perspektive aufgenommen. Hier kann exemplarisch dargestellt werden, welche Effekte unterschiedliche gesellschaftliche Arrangements auf die Ausgestaltung organisatorischer Eigenschaften der Produktion von Nutzfahrzeugen besitzen können.

Der konzeptionelle Rahmen für die Analyse der Fallstudien bezieht sich dabei auf alle Funktionen einer Organisation⁵, die für die Entwicklung, Herstellung und den

¹ Vgl. Shimokawa/Jürgens/Fujimoto 1997, Freyssenet/Mair/Shimizu/Volpato 1998, Fujimoto 1999, Weber/Königstein/Töpsch 1999, Springer 1999, Oeltjebruns 2000, Weber/Wegge 2001.

² Vgl. Cusumano/Nobeoka 1998, Jürgens 2000.

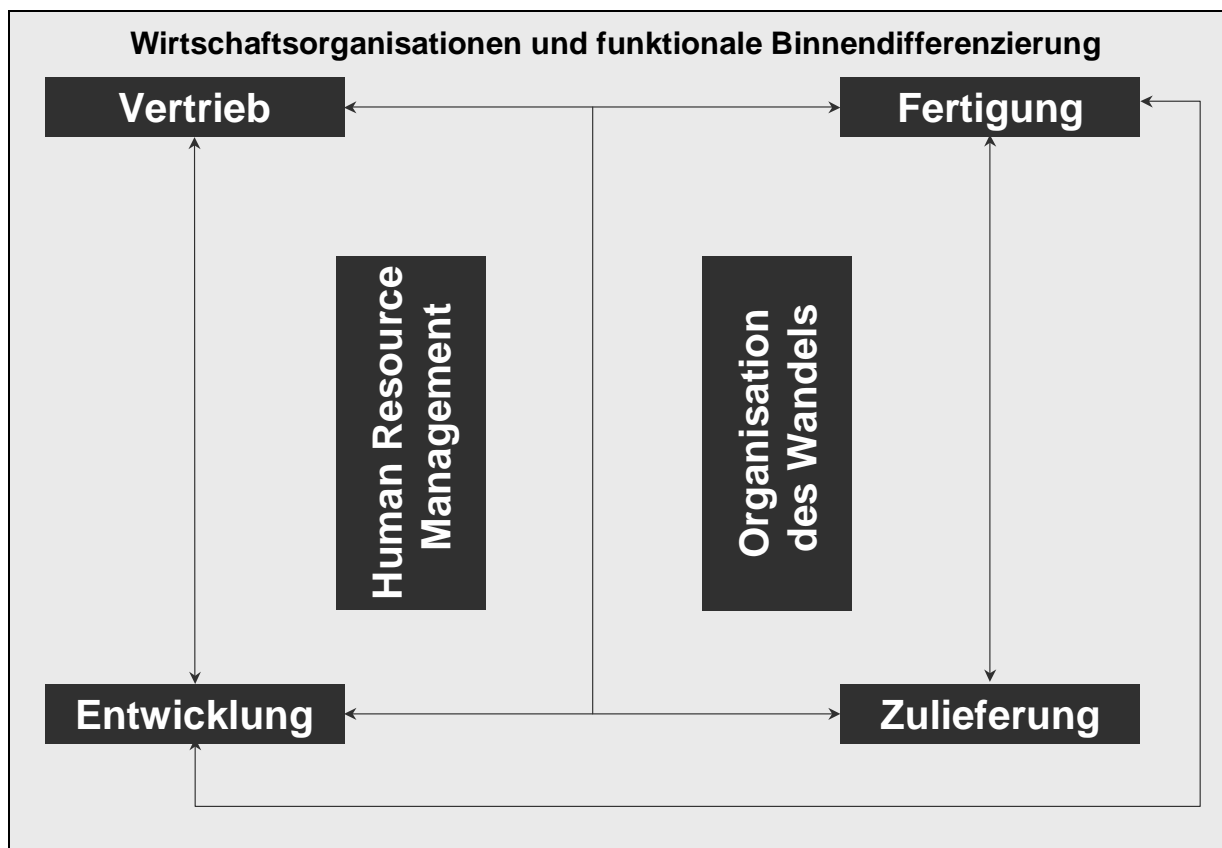
³ Für den Vertrieb und die Marktentwicklung der Nutzfahrzeugsparte gibt es einige Untersuchungen und Veröffentlichungen (Dietz 1994, ders. 1998, DRI 2001); auch über die strategische Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich liegt eine Studie vor (vgl. Kelp 2000).

⁴ Das Projekt „Zwischen Standardisierung und Spezialisierung: Reorganisationsdynamik in der Nutzfahrzeugindustrie im internationalen Vergleich“ wurde im August 2000 gestartet und die Fragestellung des ersten Untersuchungsjahres wurde auf die Durchführung der ersten Fallstudie und auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Herstellung von Nutzfahrzeugen und Personenkraftwagen und deren Reorganisationsdynamik fokussiert. Der gesellschaftliche Kontext (hier am Beispiel das Qualifikationssystem) und die Eingebettetheit der Organisationen sowie der internationale Vergleich (am Beispiel der Arbeitsbeziehungen) der Nutzfahrzeughersteller erfolgte in der restlichen Laufzeit des Projektes.

⁵ Dieser Zugriff erfolgt in Anlehnung an Luhmann 2000 und Baecker 2000.

Vertrieb eines Produktes erforderlich sind. Die Orientierung an Funktionen wurde gewählt, um der Spannweite an Möglichkeiten der Organisation von Organisationen für den interorganisatorischen und internationalen Vergleich Rechnung tragen zu können.

Insbesondere für die Option des Make or Buy, aber auch für die Berücksichtigung der innerorganisatorischen Freiheitsgrade bei der Organisation der Organisation und der der Prozesse wurde diese Herangehensweise gewählt.⁶



Auf Basis der Erhebungen, die sich auf die Analyse der Reorganisationsdynamik in allen Unternehmensfunktionen und der Herausarbeitung der Spezifika der Entwicklung, der Produktion und des Vertriebs von Nutzfahrzeugen im Vergleich zu Personenkraftwagen beziehen, können erste Erkenntnisse zu einzelnen Fragestellungen formuliert werden. Diese beziehen sich auf Fragen der:

- Konvergenz oder Divergenz der Organisation von Arbeit und der Organisation von Prozessen (Produktionskonzepte und -systeme⁷) bei der Herstellung von Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen.
- Neustrukturierung von Arbeit, in der Dimension der Reorganisation von Unternehmen. Erste Aussagen zur Einbettung und Entwicklung dezentraler

⁶ Mit einer ähnlich offenen Herangehensweise wird auch die Untersuchung des institutionellen, gesellschaftlichen Kontextes erfolgen (vgl. die Ausführungen zum Projektantrag im Zwischenbericht).

⁷ Die Unterscheidung zwischen Produktionskonzept und -system basiert im Wesentlichen in der Differenz zwischen theoretischer Konzeptionierung und Realisation, wobei die reale Organisation der Organisation und die Organisation der Prozesse als Produktionssystem definiert wird. Für eine umfassende Darstellung der Entwicklung von Produktionssystemen siehe Boyer/Freyssenet 2002.

Formen der Binnenorganisation mit Blick auf die Umstrukturierung interorganisationaler Beziehungen sind hier möglich.

- Neuregulierung von Arbeit im Spannungsfeld von Managementstrategien und den betrieblichen Systemen industrieller Beziehungen.

3. Theoretischer Ansatz

Der Zugriff auf Organisationen als Untersuchungsobjekt kann unterschiedlich erfolgen; der hier verfolgte Ansatz knüpft an dem Verständnis von Organisationen als organisierte soziale Systeme an, wie es im Rahmen der soziologischen Systemtheorie von Luhmann entwickelt wurde. Damit verbunden ist die Perspektive, Organisationen eingebettet in gesellschaftliche Umwelt, d.h. in Beziehung zu anderen organisierten sozialen Systemen und zu gesellschaftlichen Subsystemen zu betrachten. Die Verfasstheit des sozialen organisierten Systems wird darüber hinaus und abweichend vom obigen Zugriff in Relation zur materialen physischen Umwelt gesetzt. Dieser Zugriff wurde für den Untersuchungsgegenstand unter anderem deswegen gewählt, weil fünf damit verbundene Aspekte von besonderem Interesse sind.

Der erste Aspekt betrifft das Verständnis der Entwicklung und damit der Veränderung von Organisationen, wobei nach diesem Verständnis Organisationen als sich selbst verändernde, evolutionäre Systeme gefasst werden, in denen die Prozesse der Veränderung von Organisationen über Variation, Selektion und Retention erfolgen. Variation bedeutet die Möglichkeit zur Veränderung; Selektion heißt in diesem Zusammenhang, dass Organisationen aus dem Angebot an potentiellen Veränderungen wählen und nur ausgewählte Veränderungen haben die Chance, im Zuge der Retention, d.h. im Prozess der Stabilisierung der Veränderung in der Organisation, verankert zu werden. Der zweite Aspekt bezieht sich auf das Phänomen der Systemdifferenzierung, d.h. mit der Subsystembildung in Organisationen und der segmentären Binnendifferenzierung von Organisationen. Der dritte Aspekt nimmt Bezug auf die organisationsexterne materiale Dimension, das jeweilige Produkt, die materialen Prozesse zur Erstellung des Produktes und die dabei eingesetzte Technik. Der vierte Aspekt betrifft das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft bzw. Organisation und Umwelt. Dieser Aspekt ist insbesondere für die Bedeutung des gesellschaftlichen Kontextes und für den internationalen Vergleich relevant. Der fünfte Aspekt nimmt Bezug auf die organisationalen Bedingungen unter denen Veränderung stattfindet.

4. Methoden

Zur Analyse der relevanten innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Reorganisationsprozesse wurde ein Untersuchungsdesign entwickelt, das auf einen Ver-

gleich von Organisationen ausgerichtet ist. Grundlage für die Entwicklung des Untersuchungsdesigns und die Erhebungen bildete eine ausführliche Literaturanalyse, um die zentralen Dimensionen der Reorganisation zu bestimmen.

Für die Analyse wurden qualitative Methoden angewandt. Die Reorganisationsprozesse wurden in leitfadengestützten Expertengesprächen erfasst. Insgesamt wurden mehr als 50 Gespräche geführt.

Die empirisch gewonnenen Erkenntnisse wurden mit den Ergebnissen der Dokumentenanalysen, in die die Auswertung von Produktionskonzepten, statistischen Materialien, Organigrammen, Betriebsvereinbarungen, Zuliefererlisten sowie Unternehmenspapieren einfließen, zusammengeführt. Die vorläufigen Ergebnisse wurden ausgewählten Unternehmensvertretern vorgestellt und einer kommunikativen Validierung zugeführt. Für den Vergleich mit der Reorganisationsdynamik in der Pkw-Industrie wurde zusätzlich zu den dazu erhobenen Erkenntnissen, eine in Auftrag gegebene Expertise herangezogen.

5. Konvergenz oder Divergenz

Hinsichtlich der Frage von Konvergenz und Divergenz der Produktion von Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen lassen die empirischen Ergebnisse eine Tendenz zur Konvergenz deutlich werden.

Obwohl die Unterschiede zwischen der Organisation der Organisation und die der Organisation der Prozesse für den Untersuchungszeitraum von 1990 bis 2000 signifikant waren, erfolgt zur Zeit eine Angleichung der Organisation der Prozesse. Die Unterschiede für die Produktion von Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen beziehen sich nach wie vor auf die Eigenschaften von Märkten und Produkten und die derzeitige Organisation der einzelnen Funktionen und ihre Wirkbeziehungen untereinander (vgl. Zwischenbericht Kapitel 2, Jürgens/Hüner 2004). Ein Vergleich der Reorganisationsdynamiken zwischen PKW und Nutzfahrzeug zeigt, dass sie in Teilbereichen divergierten (zeitlich und sachlich) in anderen Bereichen (sozial) konvergierten. Bezogen auf die ausführliche Fallsstudie in Unternehmen A erfolgten Reorganisationen in der Logistik bspw. später, galten dann aber als „Benchmark“ für den Konzern. In den beiden Unternehmen B und C ist die Logistik in dem einen Fall noch an alten Konzepten orientiert und wurde somit zwischen fünf bis acht Jahre später in den Blickpunkt von Reorganisationen gerückt. Im anderen Fall wurde die Logistik nicht mehr zu den Kernaufgaben gezählt und fast vollständig ausgelagert.

Auch in der Produktentwicklung wurde im Untersuchungszeitraum erheblich reorganisiert, ohne dass im Untersuchungszeitraum gängige Konzepte der Produktentwicklung für den Pkw Bereich (z.B. Modularisierung) bis zur Umsetzungsreife entwickelt werden konnten. Gleichwohl hat in allen untersuchten Fällen eine Reorganisation in der Produktentwicklung stattgefunden, die jedoch nicht in erster Linie an den Strategien der Pkw Industrie orientiert war, sondern eher versuchte, den produktspezifischen Anforderungen der Nutzfahrzeugindustrie gerecht zu werden.

Sozial konvergente Reorganisationen erfolgten in allen Geschäftsbereichen/Sparten des Unternehmens A im Bereich der Personaleinsatzkonzepte. So wurde bspw. flächendeckend Gruppenarbeit eingeführt, die Ausschöpfung des Potentials dieses Einsatzkonzeptes (Anteil an dispositiven Aufgaben, Integration von Wartung und Instandhaltung) wiederum variiert von Werk zu Werk. In Unternehmen B wurde Gruppenarbeit erst im Zusammenhang mit der Einführung eines Produktionssystems etabliert, in Unternehmen C wiederum gab es Pilotprojekte in den 90er Jahren, die dann wieder eingestellt wurden. Erst mit den Überlegungen zur Einführung eines Produktionssystems sind hier wieder erste Pilotprojekte aufgelegt worden. Insgesamt ist unter zeitlichen Gesichtspunkten eine Variationsspanne von fast 10 Jahren zu identifizieren und unter inhaltlichen Gesichtspunkten variieren die Gruppenarbeitskonzepte in den untersuchten Unternehmen erheblich.

In Unternehmen A wurde in beiden Sparten (PKW und Nutzfahrzeuge) ein Produktionskonzept eingeführt, das dazu dienen soll, die Wettbewerbsnachteile in Produktivität und Qualität gegenüber anderen Wettbewerbern abzubauen. Damit wurde – wie bei anderen Herstellern auch - ein neuer Rationalisierungspfad beschritten. Dies bezieht sich sowohl auf die Dimensionen, die Methoden, die Ziele sowie auf die an der Rationalisierung Beteiligten. Das Produktionskonzept in Unternehmen A ist ein fertigungsorientiertes Konzept, in dessen Mittelpunkt kontinuierliche Veränderung durch Management und Belegschaft und Standardisierung steht.

Mit der Einführung des im PKW-Bereich entwickelten Produktionskonzeptes für die Nutzfahrzeugsparte sollen in Unternehmen A die organisationale Diversität in der Organisation und die Diversität der Organisation von Prozessen abgebaut bzw. homogenisiert werden. Inwieweit ein für die Produktion von Pkws entwickeltes Konzept geeignet sein wird, den spezifischen Anforderungen an die Organisation der Herstellung von Lkws gerecht zu werden, muss zum jetzigen Zeitpunkt als offene Frage behandelt werden. Beispielsweise stößt eine der Pkw-Montage vergleichbare Standardisierung der Operationen aufgrund der Variantenvielfalt, die aus den unterschiedlichen Markt- und Produkteigenschaften resultieren, und den damit einhergehenden unterschiedlichen Anforderungen an die Montage an Grenzen.⁸

Hinsichtlich der Ausgangsfragestellung der Unterschiede in der Organisation der Herstellung von Pkws und Lkws ist somit zu konstatieren, dass seitens der Unternehmensführung in Unternehmen A eine Strategie der Homogenisierung der Organisationseigenschaften verfolgt wird.

Auch in den Unternehmen B und C wurden Produktionskonzepte entwickelt und eingeführt. Unter zeitlichen Gesichtspunkten jedoch wiederum erheblich später. Unter inhaltlichen Gesichtspunkten ging die Entwicklung in Unternehmen B von der Nutzfahrzeugsparte aus und ist dort inzwischen flächendeckend an allen Standorten eingeführt. Auch für Unternehmen B gilt, das Produktionssystem ist relativ eng auf die Fertigung konzentriert, ist aus dieser Perspektive entwickelt und tangiert andere Unternehmensfunktionen nicht. In seinen Ausprägungen ist es im Gegensatz zu

⁸ Vgl. Weber/Wegge 2002

Unternehmen A auf die nutzfahrzeugspezifischen Anforderungen hin optimiert. In Unternehmen C wurde im Untersuchungszeitraum das Produktionskonzept entwickelt, erst nach dem Untersuchungszeitraum wurde das Konzept implementiert, es unterscheidet sich bisher insbesondere dadurch, dass in Unternehmen C noch keine flächendeckende Gruppenarbeit mit dem Konzept verbunden wurde.

6. Neustrukturierung von Arbeit

Hinsichtlich der Neustrukturierung von Arbeit ist Anfang der 90er Jahre das gesamte Unternehmen A neu aufgestellt worden. Dies führte zu weitreichenden Konsequenzen im Verhältnis von Zentralisierung und Dezentralisierung. Die Entwicklung dezentraler Formen der Binnenorganisation, die Einführung von Geschäftsfeldern und Geschäftsbereichen wurde verbunden mit der Einführung entsprechender Kontroll- und Steuerungsmodelle auf der Ebene der Unternehmensführung. Die Geschäftsergebnisse der einzelnen Suborganisationseinheiten stellten die zentrale Interventionsgröße für Eingriffe seitens der Unternehmensführung dar. Die interorganisatorischen Beziehungen der Suborganisationseinheiten untereinander wurden auf marktähnliche Beziehungen umgestellt, indem Zentren für Produktion und Dienstleistung geschaffen wurden. Die Vermarktlichung der Beziehungen zwischen den Suborganisationseinheiten betrifft etwa den Unternehmensbereich, der für die Herstellung von Aggregaten zuständig ist, genauso wie den Bereich Personal mit den Dienstleistungen, die für andere Unternehmensbereiche erbracht werden.

Verbunden mit dieser weit reichenden Dezentralisierung war für das Management der Suborganisationseinheiten des Unternehmen A eine weitgehende Freiheit in der Steuerung und Organisation der Organisationseinheiten. Zentrale Vorgaben bezogen sich in erster Linie auf Instrumente der Führung (etwa die Einführung von Zielvereinbarungen) auf arbeitsregulatorische Inhalte wie Lohn und Leistung und Personaleinsatzkonzepte (Gruppenarbeit).

Insgesamt wurde der Grad an Autonomie für die Suborganisationseinheiten erhöht, dies gilt insbesondere hinsichtlich der Strukturierung in den Suborganisationseinheiten, gleichzeitig erhielten die von der Unternehmensführung vorgegebenen Ergebniskennziffern eine zentrale Funktion für die Subeinheiten. Vormalig mögliche und auch realisierte Quersubventionierungen über Sparten hinweg wurden damit weitgehend unterbunden. Die Reorganisationsdynamik in den einzelnen Subeinheiten (Geschäftsfeldern und Geschäftsbereichen) oblag der relativ autonomen Gestaltung des jeweiligen Managements und führte zu einer erheblichen Varietät der Organisationseigenschaften der jeweiligen Suborganisation. Suborganisationen mit gleichen bzw. ähnlichen Aufgaben wiesen deutliche Unterschiede in der Art und Weise der Organisation der Prozesse auf.

Für die betriebliche Interessenvertretung liegen nur für Unternehmen A Ergebnisse vor. Hier wurde die ursprüngliche Differenzierung zwischen Konzernebene und Werken beibehalten. Die Zunahme an Autonomie in den Geschäftsfeldern und

Werken fand ihren Niederschlag in der Zunahme an Regelungen auf der Ebene der Werke bzw. der Standorte. Die Beibehaltung der Strukturen der betrieblichen Interessenvertretung - die funktionale Ausdifferenzierung nach Aufgabengebieten wie etwa Entlohnung, Arbeitsorganisation etc. - führte jedoch nicht zu einer organisatorischen Ausdifferenzierung der betrieblichen Interessenvertretung auf der Ebene der Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder, wie dies auf Seiten des Managements der Fall war. Die geschäftsbereichs- und geschäftsfeldspezifischen Themen wurden in der etablierten Struktur behandelt.

Das Maß an organisationsinterner Varianz wurde in Unternehmen A durch eine Fusion Ende der 90er Jahre so gesteigert, dass eine Gegensteuerung seitens der Unternehmensführung erfolgte. Ziel der Neuausrichtung war die Verringerung der organisationalen Varietät im Gesamtunternehmen, homogenere Organisationseigenschaften und Prozessen zu etablieren. Standardisierungen in den Unternehmensbereichen (etwa im Einkauf für alle Geschäftsfelder) zählen genau so hierzu, wie der Versuch der Einführung eines konzernweiten Produktionskonzeptes. Die Steuerung über Ergebnisgrößen hat gleichwohl weiterhin Bestand und wird mit zunehmender Standardisierung eher an Bedeutung gewinnen.

Hinsichtlich der Reorganisation der Binnenorganisation der Unternehmen sind ähnliche Entwicklungen in Unternehmen B und C zu beobachten. Die Steuerung über Kennziffern und die Einführung von Geschäftsfeldern war auch in den Unternehmen B und C zu beobachten. In Unternehmen B wurde ein umfassendes Kennzahlensystem etabliert, das als Steuerungsgröße dienen sollte. Kombiniert wurde dies mit weit reichenden Auslagerungen von Unternehmensfunktionen (wie bspw. der gesamten Logistik, die in Unternehmen A noch zu den Kernfunktionen gehört). Jedoch ist wiederum ein zeitlicher Verzug zu erkennen. In Unternehmen C wurde eine Neuorientierung und Neubewertung von Geschäftsfeldern des Unternehmens und damit auch des Nutzfahrzeugbereichs erst gegen Ende des Untersuchungszeitraums bzw. danach eingeleitet. Der Nutzfahrzeugbereich ist wurde im Rahmen dieses Prozesses gestärkt. Inzwischen ist der Druck, der über die Kennzahlen visualisiert wird, und der Versuch, Rangfolgen zwischen den unterschiedlichen Standorten zu identifizieren, für alle Unternehmen vergleichbar groß.

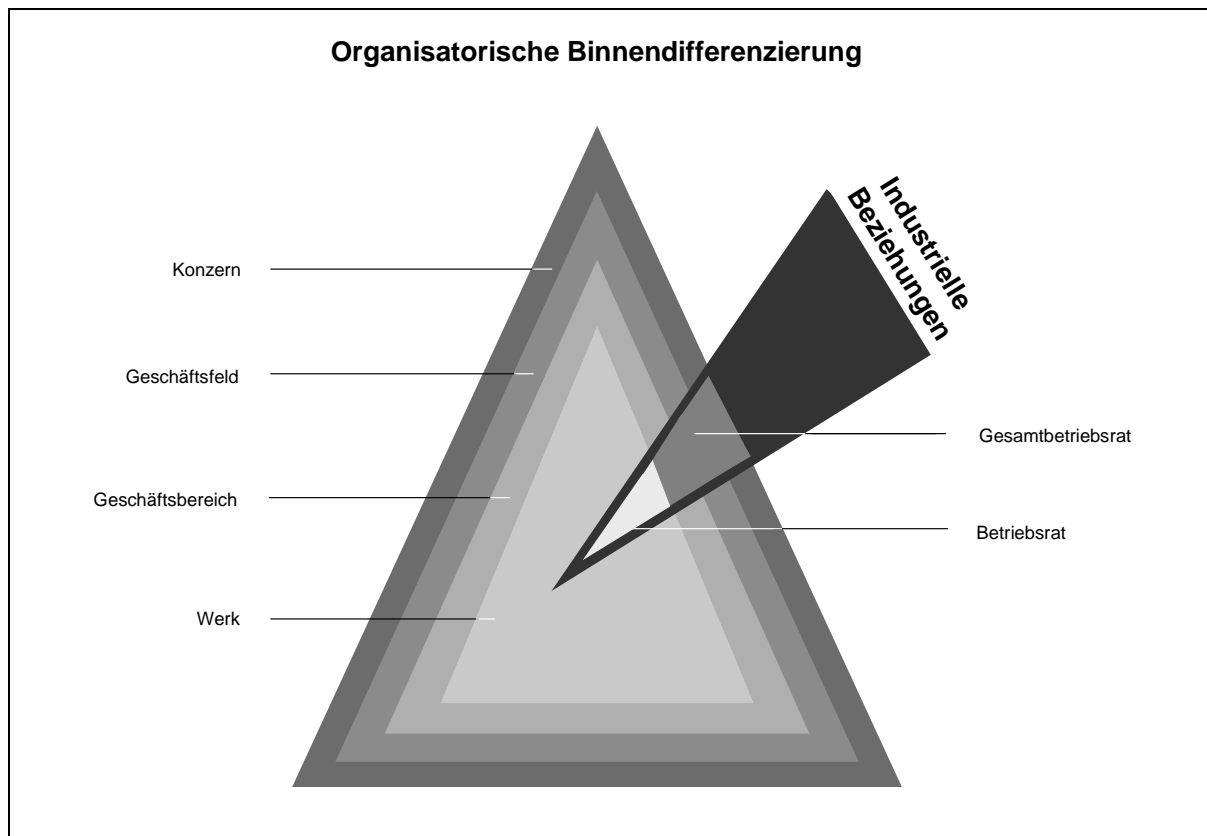
7. Neuregulierung von Arbeit

Eines der zentralen Ergebnisse hinsichtlich der Neuregulierung von Arbeit im System der industriellen Beziehungen ist, dass insgesamt kein Bedeutungsverlust der betrieblichen Interessenvertretung zu erkennen war.

Ob das Gravitationszentrum für Reorganisationen in Unternehmen A auf der Ebene des Managements dezentral oder zentral positioniert ist, in beiden Spielarten wirkt das Netzwerk innerbetrieblicher industrieller Beziehungen auf die Art und Weise modifizierend ein, in der Reorganisationen in den Suborganisationseinheiten erfolgen.

Sowohl unter der Zunahme organisationaler Varietät, als auch unter den Bedingungen der sich verstetigenden Homogenisierung wirkte das System der innerbetrieblichen industriellen Beziehungen ergebnisprägend.

Das System industrieller Beziehungen mit seiner innerorganisatorischen Struktur, die die einzelnen Suborganisationseinheiten verbindet, ist im untersuchten Fall A nach wie vor bestrebt, die Einheitlichkeit der Interessenvertretung aufrecht zu erhalten, indem generalisierbare Regelungen vereinbart werden, deren Ziel in einer Angleichung der Ausprägung der Organisationseigenschaften und Prozesse liegt.



Dieser Mechanismus war einer der zentralen Gründe dafür, dass die Unternehmensführung in Abstimmung mit der zuständigen organisatorischen Einheit der Interessenvertretung dazu in die Lage versetzt wurde, die organisatorische Varietät zu reduzieren und tendenziell homogenisierend zu wirken. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung und Implementation des Produktionskonzeptes. Dieser „Schulterschluss“ auf jeweils oberster Ebene hatte zum Ziel, für beide Organisationseinheiten die zentrale Einflussnahme sicherzustellen.

Dabei war für beide Sozialparteien im Unternehmen der Ausgangspunkt unterschiedlich. Die Unternehmensführung wollte die Instrumente für eine zentrale Einflussnahme erweitern und die betrieblichen Interessenvertretung wollte den status quo aufrechterhalten. Interne Interessenkonflikte innerhalb der betrieblichen Interessenvertretung wurden diesem Ziel untergeordnet. Die Kooperation auf oberster

Ebene zwischen den innerbetrieblichen Sozialparteien, hat es der Unternehmensführung ermöglicht, den Prozess der Homogenisierung voranzutreiben.

Insgesamt erfolgte durch die von Arbeitgeberseite und Arbeitnehmervertretung auf Konzernebene gemeinsam getragene Verabschiedung des Produktionskonzeptes eine Kanalisation der Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten auf der Ebene der organisatorischen Subeinheiten; dies gilt für das Management und die betriebliche Interessenvertretung der Suborganisationseinheiten. Die Einflussnahme der betrieblichen Interessenvertretung geht im Rahmen des Produktionskonzeptes in Teilen weit über die durch die betriebliche Mitbestimmung regulierten Sachverhalte hinaus, wie dies bei der Festlegung der Standards für Operationen der Fall ist. An diesem Beispiel wird aber auch die Bereitschaft, seitens der Interessenvertretung gegenüber dem Management deutlich, Zugeständnisse zu machen. Die Standardisierung von Operationen beinhaltet zumindest potentiell eine erhebliche Verengung des bis dahin verfochtenen Konzepts von Gruppenarbeit.

Die Durchsetzungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung wird insgesamt darin deutlich, dass die im Produktionskonzept erforderliche Inklusion der Beschäftigten durch die Interessenvertretung in eine Inklusion der betrieblichen Interessenvertretung transformiert wurde.

Im Zuge der Entwicklung des Produktionskonzeptes wurden von den Sozialparteien Regelungen entwickelt, die es erlauben, an unterschiedlichen Standorten der Welt ein weitgehend einheitliches Produktionskonzept zu implementieren, das gleichwohl die Besonderheiten der spezifischen industriellen Beziehungen berücksichtigt. Ob die aufgrund der Verhandlungen mit den Sozialparteien gemachten Kompromisse dazu führen, dass die ursprünglich erhoffte Effektivität des Produktionskonzeptes reduziert wird, muss als offene Frage gelten.

In Unternehmen B ist das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat im Falle der Ausarbeitung des Produktionskonzeptes als kooperativ zu beschreiben. Es wurde versucht, die wirtschaftlichen Anforderungen zu berücksichtigen und gleichzeitig den Ansprüchen der Beschäftigten gerecht zu werden. In Unternehmen C war die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management eher gespannt und schwierig, aber auch hier wurden die Verhandlungen bezüglich des Produktionssystems schließlich einvernehmlich abgeschlossen.

Die Analyse hat gezeigt, dass die Gestaltungswirkung des Systems industrieller Beziehungen vor allem bei den unterschiedlichen Reorganisationsprojekten in der Fertigung der untersuchten Unternehmen greift. In den übrigen Unternehmensfunktionen – aber auch in den Beziehungen zu den Zulieferern konnten derartige Effekte nicht in dem Maße festgestellt werden. So hat es etwa insbesondere im Bereich Produktentwicklung im Untersuchungszeitraum erhebliche Reorganisationen und Veränderungen hinsichtlich der Aufgaben und Tätigkeiten verbunden mit einem drastischen Personalabbau bei Unternehmen A gegeben, ohne dass das System der innerbetrieblichen Interessenvertretung darauf nennenswerten Einfluss hat nehmen können.

Zu einem Bedeutungsverlust der betrieblichen Interessenvertretung und zu einer Verbetrieblichung der Vertretung der Interessen bis hin zur Vertretung durch andere als die gewählten Betriebsräte (z.B. Gruppensprecher) ist es in nennenswertem Umfang nicht gekommen.⁹

Die Regelungen, die durch die Sozialparteien im Untersuchungszeitraum getroffen wurden, standen im Kontext einer spezifischen gesellschaftlich und organisatorisch strukturierten Ausprägung industrieller Arbeit. Die Ausgestaltung industrieller Arbeit in der Zukunft setzt die etablierten Regeln der Sozialparteien unter Druck, ohne dass bis jetzt in der Untersuchung erkennbar wurde, ob die erfolgten Modifikationen in der betrieblichen Interessenvertretung für die Vertretung und Regulation der betrieblichen Interessen der Beschäftigten zukünftig tragen werden. Bislang fehlt eine explizite Formulierung derselben; erkennbar ist der Versuch das bestehende additiv zu ergänzen.

Für die Regulation der Arbeitsbeziehungen in Schweden lässt sich ein ähnliches Ergebnis konstatieren. Die neuen Produktionskonzepte werden weitgehend in den etablierten Arbeitsbeziehungsstrukturen verhandelt. Die Relevanz einzelner Themen hat sich durchaus geändert, die Strukturen auf der betrieblichen Ebene wurden dadurch bisher aber nicht in Frage gestellt, diese haben sich als sehr flexibel im Umgang mit und in der Aufnahme neuer Themenfeldern gezeigt. Dies ist für Schweden umso bemerkenswerter, da sich auf der Ebene der Tarifverhandlungen gravierende Wandlungsprozesse auch bei den Strukturen vollzogen haben.

Während im Bereich der Arbeitsorganisation durch die Orientierung an globalen Produktionskonzepten derzeit Angleichungsprozesse zwischen den beiden Ländern festgestellt werden können – ob diese Vereinheitlichungstendenz dauerhaft und weiter fortschreitend ist, lässt sich derzeit nicht beantworten – gibt es diese Vereinheitlichungstendenz für den Bereich der Arbeitsbeziehungen nicht, und es ist derzeit auch nicht absehbar, dass Konvergenz in der Arbeitsorganisation zwangsläufig zu Konvergenz in den Arbeitsbeziehungssystemen führt. Und zwar weder im Hinblick auf die Strukturen als auch mit Blick auf die Strategien der Akteure. Die Internationalisierung der Automobilkonzerne führt allerdings unter Umständen zu einem Koordinierungsdruck auf die divergenten nationalen Strategien insbesondere der Arbeitnehmervertretungen. Beispielsweise bergen die eklatant unterschiedlichen Strategien der Arbeitnehmervertretungen in Deutschland und Schweden bezüglich Beschäftigungssicherungsstrategien in international aufgestellten Unternehmen ein großes Konfliktpotential zwischen den nationalen Arbeitnehmervertretungen.

Im schwedischen Fall zeigt sich recht deutlich die Bedeutung und Nachwirkung von Organisationskulturen. Unterschiede in der Regulierung der Arbeitsbeziehungen und

⁹ *Selbst die Festlegung von Leistung und Lohn auf der Ebene von Gruppen hatte in erster Linie die Veränderung anderer betrieblicher Vorgaben zum Ziel und nicht die Schwächung der betrieblichen Interessenvertretung.*

auch in der Arbeitsorganisation, die durch die Unterschiede zwischen PKW und LKW-Produktion bedingt sind, lassen sich zwar erkennen, sie werden aber überlagert durch differierende Traditionen in der Organisationskultur und der Arbeitsorganisation, die durch die frühere Einbindung jeweils eines PKW und eines LKW Herstellers in einen Konzern begründet sind.

Literatur

- Baecker, Dirk (2000): Organisation als System. Frankfurt am Main.
- Bartmann, Martin (2005): Reorganisationsdynamik und Arbeitsbeziehungen in der Schwedischen Automobilindustrie.
- Boyer, Robert/Freyssenet, Michel (2002): The productive models. The conditions of Profitability. Gerpisa. New York. Palgrave Macmillan.
- Cusumano, Michael A./Nobeoka, Kentaro (1998), Thinking Beyond Lean. How Multi-Project Management is Transforming Product Developments at Toyota and other Companies. New York u.a.: The Free Press.
- Dietz, Willi (1994), Das Speditions- und Transportgewerbe im Strukturwandel - Konsequenzen für den europäischen Nutzfahrzeugmarkt. Arbeitspapier der Fachhochschule Nürtingen, Bereich Automobilwirtschaft.
- Dietz, Willi (1998), Trends in the International Truck Business. In: ders. (Hrsg.), Internationaler Nutzfahrzeugvertrieb im Wandel. Nürtingen: Institut für Automobilwirtschaft.
- DRI (2001), World Truck Industry Forecast Report. Standard & Poor's Data Research Institute Global Automotive Group. Lexington: McGraw-Hill Companies.
- Freyssenet, Michel/Mair, Andrew/Shimizu, Koichi/Volpato, Guisepe (1998): One best way?. Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers. Oxford. University Press.
- Fujimoto, Takahiro (1999): The evolution of a manufacturing System at Toyota. Oxford. University Press.
- Jürgens, Ulrich (2000): Toward New Product and Process Development Networks: The Case of the German Car Industry. In: ders. (Ed.): New Product Development and Production Networks. Berlin, 259-287.
- Kelp, Romed (2000), Strategische Entscheidungen der europäischen Lkw-Hersteller im internationalen Wettbewerb. München.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.
- Oeltjenbruns, Hennig (2000): Organisation der Produktion nach dem Vorbild Toyotas. Aachen.
- Shimokawa, Koichi/Jürgens, Ulrich/Fujomoto, Takahiro (1997): Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organisation. Berlin.
- Springer, Roland (1999): Rückkehr zum Taylorismus?. Frankfurt am Main.
- Voigt-Weber Lore (2005): Reorganisation und Qualifizierung in der Automobilindustrie – der Wandel von Produktionssystemen und seine Effekte auf die betriebliche und überbetriebliche Qualifizierung.
- Weber, Hajo/Königstein, Ute/Töpsch, Karin (1999): Hochleistungsorganisation. Wettbewerbsfähigkeit und Restrukturierung. München.
- Weber, Hajo/Wegge, Martina (2001): Zum Wandel von Produktionsparadigmen in internationalen Organisationen – Die Adaption des Toyotaproduktionssystems in der Automobilindustrie. In: Alois Clermont/ Wilhelm Schmeisser/ Dieter Krimphove (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München, S. 205-218.

- Weber, Hajo/ Wegge, Martina (i.E.): Potentiale und Restriktionen von Produktionskonzepten für die Nutzfahrzeugproduktion im Vergleich zur PKW-Produktion. In: Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft (Ifa) (Hrsg.): Implementierung eines ganzheitlichen Produktionssystems (GPS) – Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis. Köln. Wirtschaftsverlag Bachem.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt am Main, Campus, 1991.
- Jürgens/U. Hüner A.(2004): Marktentwicklungen und industrielle Dynamiken der globalen Nutzfahrzeugindustrie. Arbeitspapier FG Soziologie- Technische Universität Kaiserslautern.

Forschungsteam

Martin Bartmann M.A. – Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Soziologie
Andreas Hüner – Wissenschaftszentrum Berlin
Prof. Dr. Ulrich Jürgens – Wissenschaftszentrum Berlin
Dipl. Soz. Olaf Kranz – Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Soziologie
PD Dr. Roland Springer – IIM – Institut für Innovation und Management
Dr. Lore Voigt-Weber
Prof. Dr. Hajo Weber – Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Soziologie
Dr. Martina Wegge – Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Soziologie

Qualifikationsarbeiten

Martin Bartmann: Promotion geht zeitlich und Inhaltlich über das DFG-Projekt hinaus.
Dr. Martina Wege: Habilitation geht zeitlich und Inhaltlich über das DFG-Projekt hinaus.

Publikationen aus dem Projekt

- Bartmann, Martin (2005): Reorganisationsdynamik und Arbeitsbeziehungen in der schwedischen Automobilindustrie, Discussion Paper, FG Soziologie, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, <http://www.uni-kl.de/FB-SoWi/FG-Soziologie>
- Bartmann, Martin (2005): Wenn es ernst wird im Eurobetriebsrat. Standortkonkurrenzen bei GM Europa, in Mitbestimmung – Magazin der Hans-Böckler-Stiftung 3/2005, S. 34-37, <http://www.magazin-mitbestimmung.de>
- Bartmann, Martin (2005): Facing Tough Decisions. Works Council at General Motors, in Mitbestimmung- Magazin der Hans-Böckler-Stiftung – English Edition 8/2005, <http://www.magazin-mitbestimmung.de>

- Bartmann, Martin / Weber, Hajo / Wegge, Martina (2006): Fazit: Divergente Produkte und homogene Produktion - Reorganisationsdynamik in der Nutzfahrzeugindustrie. Die Nutzfahrzeugindustrie – schwer und wenig beachtet, Discussion Paper, FG Soziologie, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, <http://www.uni-kl.de/FB-SoWi/FG-Soziologie>
- Hüner, Andreas / Jürgens, Ulrich (2004): Marktentwicklungen und industrielle Dynamiken der globalen Nutzfahrzeugindustrie, Discussion Paper, FG Soziologie, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, ISSN 0949-0019
- Kranz, Olaf (2003); Produktionssysteme im Maschinenbau, Discussion Paper, FG Soziologie, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, ISSN 0949-0019
- Kranz, Olaf / Weber, Hajo / Wegge, Martina (2001): Zwischenbericht zum Forschungsprojekt, Kaiserslautern, Unveröffentlichter Bericht
- Kranz, Olaf / Weber, Hajo / Wegge, Martina (2003): Lkw und Pkw im Vergleich, Discussion Paper, FG Soziologie, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, ISSN 0949-0019
- Springer, Roland (2002): Reorganisationsdynamik in der PKW-Industrie in den Jahren 1990-2000 unter besonderer Berücksichtigung von DaimlerChrysler, Kaiserslautern, Unveröffentlichter Bericht
- Voigt-Weber, Lore (2005): Reorganisation und Qualifizierung in der Automobilindustrie – der Wandel von Produktionssystemen und seine Effekte auf die betriebliche und überbetriebliche Qualifizierung, Discussion Paper, FG Soziologie, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, ISSN 0949-0019
- Weber, Hajo / Wegge, Martina (2002): Potentiale und Restriktionen von Produktionskonzepten für die Nutzfahrzeugindustrie im Vergleich zur PKW-Produktion, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hg.)2002: Ganzheitliche Produktionssysteme, Köln, S. 144-156
- Weber, Hajo / Wegge, Martina (2002): Die japanische LKW-Industrie in der Krise: Einschneidende Veränderungen oder mehr desselben, Discussion Paper, FG Soziologie, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern. www.uni-kl.de/FB-SoWi/FG-Soziologie