

Nestor D'Alessio ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) in Göttingen.

Herbert Oberbeck ist Professor für Soziologie an der Technischen Universität Braunschweig.

Dieter Seitz war bis 1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter am SOFI und ist seitdem bei der Deutschen Telekom beschäftigt.

Nestor D'Alessio/Herbert Oberbeck/Dieter Seitz

»Rationalisierung in Eigenregie«

Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW

VSA-Verlag Hamburg

Inhalt

Vorbemerkung	9
1. Einleitung	10
2. Die zentralen Ansatzpunkte der Restrukturierung in den 90er Jahren	16
2.1. Verschiebung der Grenzen zwischen Markt und Organisation	16
2.1.1. Center-Bildung: Eine zentrale Voraussetzung betriebsorganisatorischer Dezentralisierung	20
2.1.2. Der Übergang zur produkt- und marktorientierten Kostensteuerung	24
<i>Über die Center-Ergebnisrechnung zur produktbezogenen Kostensteuerung</i>	27
<i>Zielkostenmanagement als Instrument zur Ermittlung von Referenzpreisen und prospektiver Kostensteuerung</i>	29
2.1.3. Ausschreibungsverfahren im Entwicklungs- und Beschaffungs- prozess: der institutionalisierte Rahmen für die Grenzverschiebung zwischen Organisation und Markt	34
<i>Die Einbeziehung der Betriebsräte in die Entscheidungen</i>	39
2.2. Beschäftigungspakt und Flexibilisierung des Arbeitsvolumens als Kernelemente personal- und arbeitspolitischer Innovationen	42
2.2.1. Kurzfristeffekte mit Langfristwirkung: Der Beschäftigungspakt als Instrument des Krisenmanagements	43
2.2.2. Flexibilisierung von Arbeitszeit und Beschäftigung als funktionales Komplement der marktorientierten Steuerung	46
2.3. Plattformstrategie und Modularisierung als Kernelemente technologischer Innovationen	50
2.3.1. Deutsche Autohersteller in der Zwickmühle: diversifizierte Qualität, technische Exzellenz und attraktive Preise als neue Herausforderung	50
2.3.2. Entstehungskontext der Plattformstrategie bei VW	51
2.3.3. Merkmale der Plattformstrategie und des Konzepts der Modularisierung	53

WX 22/57

© VSA-Verlag 2000, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Alle Rechte vorbehalten

Druck und Buchbindearbeiten: Digitaldruck Walther, Syke
ISBN 3-87975-785-2

Univ.-Bibl.
Bamberg

3. Betriebliche Restrukturierung am Beispiel eines konzernzugehörigen Komponentenherstellers	56
3.1. Aus der Existenzkrise als interner Zulieferer zur Business Unit: Orientierungspunkte und konzeptioneller Rahmen für die Entwicklung zwischen 1992/93 und 1997	56
3.2. Die Restrukturierung des Cost Centers Kunststoffteilefertigung: Vorreiter unter Sonderbedingungen	60
3.3. Neue Organisationszuschnitte auf Center-Ebene: die Integration von Planungs- und Servicefunktionen	69
3.4. Bottom up statt Top down: kleine Schritte auf dem Weg zur erweiterten Funktionsintegration	76
3.5. Im Brennpunkt und in der Schwebelage: Die Integration der Instandhaltung	81
3.5.1. Personalpolitisch induzierte Instandhaltungsintegration: Jungfacharbeiter in der Produktion	82
3.5.2. Qualifizierte Instandhaltung als Stützpunkt vor Ort	85
3.5.3. Gruppenarbeit als Ansatz der Funktionsintegration und Selbststeuerung auf dem Shop Floor?	87
3.5.4. Gruppenarbeit als Katalysator oder als Restposten der Reorganisation?	95
3.6. Erweiterte Autonomie: Auf dem Weg zur betriebswirtschaftlichen Selbststeuerung im Rahmen von Benchmark-Prozessen	98
3.6.1. Wettbewerb konkret	98
3.6.2. Die Center-Ergebnisrechnung im Einsatz	102
3.6.3. Aufgabenstruktur und Qualifikationsprofil des Center-Controlling ...	105
3.7. Strategien der Systemführerschaft auf der Basis von Grenzüberschreitungen: Die Integration von Innovation und Produktion	110
3.7.1. Die Ausgangslage: Die Distanz zwischen Produktion und Innovation wird prekär	111
3.7.2. Öffnung der Werksgrenzen zwecks Entwicklungs- und Fertigungskooperation	115
<i>Produktinnovation im Rahmen arbeitsteiliger Kooperation</i>	117
<i>Produktsysteme und Innovationen auf unbekanntem Terrain</i>	120
3.7.3. Aufbau autonomer Innovationsstrukturen	125
3.7.4. Rekrutierung und Qualifikationsmerkmale einer dezentralen Entwicklungsmannschaft	134
3.7.5. Erweiterter Zugriff auf die Prozesskette	136
<i>Formen der Prozesskettenverantwortung</i>	
(1) Externe Kooperationen	139
(2) Konzerninterne Kooperationen	140
(3) Transnationale Kooperationen: Konsequenzen des Global Sourcing	141
4. Der Dezentralisierungsprozess im Motoren- und Fahrzeugbau	144
4.1. Radikalere Formen der Integration indirekter Funktionen: das »autarke« Cost Center	145
4.1.1. Instandhaltungsintegration auf dem Shop Floor als organisatorische Verankerung von Spezialisten vor Ort	149
4.1.2. Centerzentrale Instandhaltung als Konzept fachübergreifender Integration	154
4.1.3. Funktionsintegration als Sozialintegration	157
4.1.4. Aufstiegsblockaden und Personalpolitiken der Center	159
4.2. Qualitätssicherung: unentschiedene Grenzverläufe zwischen zentralistischer Kontroll- und dezentraler Optimierungsfunktion	161
4.3. Neue Strukturkonservatismen infolge ungelöster Konflikte zwischen indirekten Bereichen und der Produktion?	169
4.4. Produktorientierte Segmentierung und Dezentralisierung	173
4.5. Modularisierung: Komplementarität von Produktkonzept und Fertigungsorganisation	179
5. Eckpunkte einer neuen Leistungs politik: Zielvereinbarungen und Optimierung in Eigenregie am Beispiel des Polo-Centers	185
5.1. Zielkostenmanagement als Instrument von Leistungssteuerung und betrieblicher Gestaltungs politik	187
5.2. Zielvereinbarungen über die Personalbemessung als autoritative Setzung von oben	190
5.3. Arbeitsgestaltung und Optimierung durch Beteiligung von unten	195
5.4. Konfliktfelder im System der neuen Leistungs politik	200

5.4.1. Marktorientierte Personalbemessung und -rekrutierung als Ursachen einer prekären Leistungssituation	201
5.4.2. Desintegrative Folgen der Flexibilisierung	203
5.4.3. Friktionen zwischen neuer Leistungs politik und altem Entgeltsystem	205

**6. Zwischenbilanz: Ungelöste Probleme
beim Umbau des Konzerns** 210

**Wieviel Veränderungen verträgt der Mensch? – Ambivalente
Folgen für Arbeit und Beschäftigung in den produktionsnahen
indirekten Bereichen** 215

Anhang 220

Zur Anlage und Durchführung der Untersuchung 220
Probleme der empirischen Analyse industrieller Restrukturierung
in einer Phase dynamischen Umbruchs

Erhebungskonzept und Untersuchungssample 223

(1) Exploration

(2) Vorstudien

(3) Intensivfallstudien

Literatur 227

Vorbemerkung

An der Entstehung dieses Buches und an der zugrunde liegenden empirischen Untersuchung haben über den Autorenkreis hinaus aktive und ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) Göttingen ihren je spezifischen, allemal verdienstvollen Anteil. Die Idee und der Antrag für die Untersuchung gehen auf Constanze Kurz, Uwe Neumann und Michael Schumann zurück. Das Konzept für die Durchführung der Untersuchung haben in der Hauptsache Ralf Rath und Dieter Seitz entwickelt, die auch die Hauptlast der Feldarbeit getragen haben. Unterstützt wurden sie dabei von Gunter Reimold. Darüber hinaus war für Fragen zur Dynamik der Gruppenarbeit Detlef Gerst beteiligt; Ergebnisse hierzu werden von ihm in einem anderen Zusammenhang publiziert. Gefördert wurde die Untersuchung aus Mitteln der Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen.

Dieter Seitz hat die wesentlichen Bausteine des Abschlussberichts konzipiert und formuliert, die schlussendlich präsentierte Struktur dieses Buches und die Einordnung der Entwicklung verantworten Nestor D'Alessio und Herbert Oberbeck. In der kritisch-begleitenden Diskussion zur Entstehung dieses Textes haben sich Klaus Barck, Martin Kuhlmann, Michael Schumann, Hans Joachim Sperling und Volker Wittke in besonderer Weise engagiert. Und schließlich hat die sturmerprobte Crew des SOFI-Sekretariats in diesem Projekt alle Register ihrer Erfahrungen und ihres Könnens sowie ihrer Geduld im Umgang mit uns Wissenschaftlern gezogen, um zu einem positiven Abschluss zu kommen. Unser Respekt und besonderer Dank gilt Erika Beller, Barbara Dehne, Heike Pohl, Gabriele Schappeit, Cornelia Simonovic und Ingelore Stahn.

Herzlich bedanken möchten wir uns schließlich bei unseren Gesprächs- und Interviewpartnern vor allem im VW-Konzern, die diese Untersuchung ermöglicht haben und die über vielerlei Informationen hinaus zur Spurenlung in eine Arbeitswelt jenseits des Taylorismus beigetragen haben.

Göttingen, im Juli 2000

N. D'A./H. O./D. S.