

Studienreihe des Instituts für Sozialforschung  
Frankfurt am Main

Hermann Kocyba, Uwe Vormbusch

# Partizipation als Managementstrategie

Gruppenarbeit und flexible Steuerung in  
Automobilindustrie und Maschinenbau



*Hermann Kocyba*, Dr. phil., ist Mitarbeiter des Instituts für Sozialforschung, Frankfurt am Main. *Uwe Vormbusch*, Dipl.-Soz., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Schwerpunkt Soziologie industrieller Gesellschaften am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main.

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Die Forschung des Instituts für Sozialforschung wird durch die institutionelle Förderung der Stadt Frankfurt am Main und des Landes Hessen ermöglicht. Diese Untersuchung ist durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft finanziell gefördert worden.

# Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung .....	9
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Kennziffern, Benchmarking und Zielvereinbarungen in einem Automobilkonzern .....</b>	<b>19</b>
2.1 Erfahrungen mit Japan .....	28
2.2 Visuelle Kontrolle und DV-gestützte Steuerung in der Endmontage .....	35
2.3 Selbstaustauslastung der Fertigungsteams und konzertierte Arbeitspolitik .....	46
2.4 Die Debatte um neue Formen des Controllings .....	53
2.5 Struktur und Genese des operativen Kennzahlensystems .....	62
2.6 Globales Benchmarking zwischen Heterogenität und Standardisierung .....	66
2.7 Zielvereinbarungen .....	79
2.8 „Manufacturing does matter“: zur Synthese finanzieller und operativer Kontrolle des Produktionsprozesses .....	88
<b>3. Partizipative Selbststeuerung: Gruppenarbeit in einem Automobilkonzern .....</b>	<b>95</b>
3.1 Gruppen, Teams und Zirkel: Gruppenarbeit und integrierte Instandhaltung .....	102
3.1.1 Kostendruck und Kostenpolitik: Die Einführung von Gruppenarbeit in einem Motorenwerk .....	104

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei  
 Der Deutschen Bibliothek erhältlich  
 ISBN 3-593-36489-1

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
 Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
 Copyright © 2000 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main  
 Umschlaggestaltung: Atelier Warminski, Büdingen  
 Druck und Bindung: KM-Druck, Groß-Umstadt  
 Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.  
 Printed in Germany

**Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)**



04.1001 A 4068

3.1.2	Gruppenarbeit zwischen mechanischer Fertigung und Endmontage .....	109
3.1.3	Fertigungsintegrierte Instandhaltung zwischen Problemlösegruppen und Fertigungsteams .....	113
3.1.4	Grenzen der Rotation und Integration .....	123
3.1.5	Zu schnell bringt nichts: Die Einführung von Gruppenarbeit als Lernprozeß .....	126
3.2	Selbststeuerung, Empowerment und die Aktivierung der Mitarbeiter .....	131
3.2.1	Die Koordination des Gruppenprozesses .....	133
3.2.2	Der Meister als Trainer .....	138
3.2.3	Die Aktivierung der Mitarbeiter und Selbststeuerung der Teams .....	141
3.2.4	Prozeßoptimierung durch Mobilisierung von Erfahrungswissen .....	147
3.3	Kontrollpotentiale und Gestaltungschancen: Gruppenarbeit und DV-Technologie .....	151
3.3.1	Der Abschied vom CIM-Ideal .....	152
3.3.2	Das Produktionssystem als Gestaltungsvorgabe .....	154
3.3.3	Unternehmensweite Systeme und lokale Kontexte .....	157
3.3.4	Zentrale Kontrolle und lokale Konfigurationen: systems office und user groups .....	161
3.4	Der lange Abschied vom Taylorismus .....	165
4.	<b>Fertigungssegmentierung als Organisationsprinzip</b> .....	171
4.1	Vorgeschichte .....	171
4.2	Reorganisationsprozeß und Gruppenstruktur .....	173
4.3	Vom Meister zum Gruppenleiter, vom Vorarbeiter zum Gruppensprecher .....	176
4.4	Prämienentlohnung und personelle Flexibilität .....	178
	Das Prämiensystem .....	178
	Die Prämienermittlung .....	180
	Die Abverkaufsregel .....	181

4.5	Der unternehmensinterne Markt für Leistung und Beschäftigte .....	184
4.6	Handlungsspielräume und Kundenbeziehungen .....	186
5.	<b>Fraktale und sozialistische Brigaden</b> .....	189
5.1	Vorgeschichte .....	189
5.2	Fraktalisierung mit manuellem Override .....	193
5.3	Gruppenstrukturen, neue Anforderungen und Gestaltungsspielräume .....	198
5.4	Kundenorientierung und „angewandtes Wertgesetz“ .....	203
6.	<b>Konkurrenz im Konzern</b> .....	209
6.1	Vorgeschichte .....	209
6.2	Mit uns muß man Argumente austauschen .....	212
6.3	Keine verlängerte Werkbank .....	214
6.4	Weltweit vernetzt: Es hapert an der Integration .....	218
6.5	Mit Finanzgeschäften wird die Gruppe hier nicht behelligt ....	219
7.	<b>Partizipation als Managementstrategie: Umriss eines neuen Steuerungskonzepts</b> .....	223
7.1	Die neue Wissenspolitik im Betrieb .....	225
7.2	Arbeitspolitik zwischen Prozeßstandardisierung und Beteiligung .....	231
7.3	Benchmarking als der große Gleichmacher der Globalisierung? .....	234
7.4	Das Transformationsproblem unternehmenswertorientierter Strategien .....	238
7.5	Autonomie und Kontrolle .....	242
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	249