

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

**Zum Wandel von Produktionsparadigmen in internationalen Organisationen -
Die Adaption des Toyotaproduktionssystems in der Automobilindustrie**

Hajo Weber
Martina Wegge

Nr. 101

2001

ISSN 0949-0019

discussion papers

FG Soziologie

**Universität
Kaiserslautern**

Prof. Dr. Hajo Weber Universität Kaiserslautern Postfach 3049 67653 Kaiserslautern Tel./Fax: 0631/2053691

Zusammenfassung

Die Annahme, dass internationale Organisationen im Verlaufe ihrer Entwicklung gleiche Organisationseigenschaften ausprägen, ist unwahrscheinlich. In den internationalen Organisationen der Automobilhersteller wird dies jedoch im internationalen Maßstab versucht. Es ist eine weitgehend offene Frage, inwieweit der Trend zur weltweiten homogenen Ausgestaltung von Organisationen in der Autoindustrie realisiert wird. Auf der einen Seite findet man Deklarationen von führenden Automobilherstellern, international ein gleiches Produktionssystem einzuführen, mit der Konsequenz, dass die Organisationen im internationalen Kontext einen homogenen Charakter bekämen. Auf der anderen Seite ist es eine offene Frage, inwieweit nationale Besonderheiten des gesellschaftlichen Kontextes zu Variationen führen. Gleichwohl kann die Entwicklung der internationalen Organisationen der Automobilindustrie bezogen auf die die Organisationseigenschaften prägenden Produktionsparadigmen in drei Phasen geteilt werden. Die nur kurze Zeit andauernde Phase der Handwerksproduktion (Craftproduction) wurde in den 20er und 30er Jahren von einer Phase der Massenproduktion (Massproduction) abgelöst, die seit den 90er Jahren eine Reorientierung durch das Toyota-Produktionssystem (TPS) erfährt und unter den Label „Schlanke Produktion“ (Leanproduction) firmiert. Der Beitrag diskutiert die Ausgangslage und die Mechanismen, die eine Homogenisierung der Entwicklung von Organisationseigenschaften fördern und organisationale Bedingungen und gesellschaftliche Kontextbedingungen, die diese Prozesse negativ tangieren.

1. Organisationale Gleichartigkeit in verschiedenartiger Welt: Internationale Organisationen auf dem Weg zum einheitlichen Produktionskonzept

Internationale Organisationen sind evolutionäre Organisationen. Evolution bedeutet das Organisationen sich entwickeln und die Zielrichtung der Veränderung im Vorhinein unbekannt ist. In Konsequenz dessen ist zu erwarten, dass Organisationen im Zuge dieser Evolution Ausprägungen entwickeln, die sie von anderen Organisationen stark unterscheiden. Organisationen sind darüber hinaus eingebettet in einen gesellschaftlichen Kontext und dieser Kontext bietet ihnen entsprechende „Constraints“ und „Opportunities“, d.h. dass rechtliche Gegebenheiten, die Strukturen des Bildungssystems, Regulationsformen der Arbeitsmärkte etc. die Möglichkeiten organisatorischer Gestaltung beeinflussen oder prägen.

Organisationen können den entsprechenden Kontext nicht einfach ignorieren, sondern sie sind darauf angewiesen, sich selbst mit dem gesellschaftlichen Kontext kompatibel zu gestalten, d.h. sich einzupassen. Ausgehend von der These, dass Organisationen nicht losgelöst vom gesellschaftlichen Kontext existieren und in Anbetracht der Varianz gesellschaftlicher Kontexte im internationalen Zusammenhang etwa in Japan, USA oder Deutschland sind den jeweils

unterschiedlichen Kontexten entsprechend unterschiedlich geprägte Organisationen zu erwarten. Sowohl die Annahme der Evolution als auch die der gesellschaftlichen Eingebettetheit lassen damit erwarten, dass Organisationen grundsätzlich unterschiedlich ausgestaltet sind. Es mangelt dementsprechend nicht an entsprechender Literatur, die deutlich werden lässt, dass sich etwa japanische Unternehmen in unterschiedlichen Organisationsdimensionen anders entwickeln bzw. darstellen als amerikanische oder deutsche Unternehmen (1).

Der These zur Verschiedenartigkeit von Organisationen im internationalen Kontext stehen Proklamationen und empirische Befunde in der Automobilindustrie gegenüber, die andeuten, dass es rückblickend organisationale und gesellschaftliche "Faktoren" geben muss, die vereinheitlichend auf die Verschiedenartigkeit von Organisationen wirken. Ziel dieses Beitrags ist es zu zeigen, welche gesellschaftlichen organisationalen Faktoren darauf wirken, dass internationale Organisationen in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten ähnliche Ausprägungen entwickeln und welche gesellschaftlichen Bedingungen zu Variationen führen können. Der Beitrag wird illustriert durch Entwicklungen in der internationalen Automobilindustrie; es wird gezeigt, wie internationale Organisationen mit gleichen Produkten in gleichen Märkten unter Druck geraten. Die Orientierung an den jeweils erfolgreichsten organisationalen Modellen der Wettbewerber führt zu dem Versuch, genau diese Modelle in der eigenen Organisation zu implementieren. Ob und in welchem Maße dies in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten auf der einen Seite und vor dem Hintergrund der jeweiligen Systemgeschichte der Organisation auf der anderen Seite gelingt, ist eine offene Frage. Nicht offen ist hingegen die Tendenz der gleichförmigen Organisation von Wettbewerbern in der Weltautomobilproduktion. Deutlich auszumachen ist, dass die einzelnen Herstellern für ihre Produktionsstandorte in unterschiedlichen Ländern, nicht nur in Japan, den USA und Deutschland, sondern auch in anderen Ländern, ein weitgehend einheitliches Produktionskonzept verfolgen bzw. zu realisieren trachten.

2. Metastrukturen organisationaler Ähnlichkeit: die Evolution von Produktionsparadigmen

Die Unternehmen in der Automobilindustrie - dazu zählen sowohl die Herstellung von Personenkraftwagen als auch die von Nutzfahrzeugen - zeichnen sich schon über sehr lange Zeit als Organisationen mit internationaler Orientierung aus, die trotz der gesellschaftlichen Spezifikationen ein gewisses Maß an organisatorischer Kohärenz aufweisen. Dieser organisatorischen Kohärenz steht sowohl die These der organisationalen Evolution als auch die These der gesellschaftlichen Eingebettetheit organisationaler Entwicklung entgegen. Schon ein kurzer Überblick über die Entwicklung in der internationalen Automobilindustrie zeigt, dass namhafte international operierende Unternehmen der Autoindustrie - sei es aus Japan, sei es aus den USA oder aus Westeuropa bzw. aus Deutschland - miteinander im weltweiten Wettbewerb um Marktanteile stehen. Eine entscheidende Rolle für die erfolgreiche Positionierung der Organisationen am Markt sind die jeweiligen Produktionssysteme. Angesichts der nur noch in wenigen Teilen der Welt wachsenden Absatzmärkte, stellt sich neben einer Produktoffensive die Effektivität und Effizienz der Produktionssysteme als wesentlicher Erfolgsfaktor für die international operierenden Unternehmen dar. Ob bei General Motors, DaimlerChrysler oder Toyota überall finden wir Verlautbarungen, Absichtserklärungen und detaillierte Strategiepläne zur Entwicklung und Implementation der „effektivsten und effizientesten“ Produktionssysteme in ihren Unternehmensorganisationen, die sich in ihrer Struktur sehr ähneln. Innerhalb der Konzerne gibt es also einen Trend, im internationalen Maßstab nahezu identische Organisationen in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten aufzubauen und zur Wirksamkeit zu bringen. Trotz aller gesellschaftlichen Eingebundenheit von Organisationen und trotz aller Dependenz von der Entscheidungsgeschichte innerhalb von spezifischen Organisationen kann somit einen Trend zur Homogenität der Ausgestaltung von Organisationen in der internationalen Automobilindustrie konstatiert werden.

Dieser Trend zur homogenen Organisationsgestaltung innerhalb von internationalen Organisationen der Automobilindustrie erscheint nur auf den ersten Blick als ein neues Phänomen. Bei einer Betrachtung der Entwicklung der Organisationseigenschaften von Unternehmen in der Automobilindustrie in der Retrospektive ist festzustellen, dass ein gewisser Trend zur Homogenisierung der Organisationseigenschaften in der Autoindustrie bereits seit vielen Jahrzehnten existiert. Die Orientierungsfolie für die Homogenisierung der Organisationseigenschaften bis zu den 90er Jahren bildete das von Henry Ford, Frederik Winslow Taylor und anderen amerikanischen Organisationsexperten geprägte international wirksame Produktionsparadigma der Massenproduktion.

3. Produktionsparadigmen: die Vereinheitlichung organisationaler Varietät.

Bei einer Systematisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten im gewerblichen Bereich ist eine Phasenabfolge für die Vereinheitlichung organisationaler Varietät zu beobachten, die sich für die Automobilindustrie wie folgt darstellt. Betrachtet man rückblickend die Geschichte der organisationalen Ausprägung in den Organisationen der Automobilindustrie wird ersichtlich, dass nach einer relativ kurzen Phase der handwerklichen Autoproduktion Anfang des letzten Jahrhunderts eine Phase folgte, in der die Automobilproduktion nach den Prinzipien der Massenproduktion organisiert wurde. Die von Frederick Winslow Taylor und von Henry Ford entwickelten Prinzipien der industriellen Fließbandproduktion, die durch konkrete Arbeitsanweisungen für die Produktionsmitarbeiter, eine stark arbeitsteilig organisierte Produktion und eine Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit gekennzeichnet sind, wurde - mit gewissen gesellschaftlichen Modifikationen versehen - die Blaupause für organisationsprägende Eigenschaften der Automobilunternehmen auf nahezu allen Kontinenten der Welt.

Internationale Organisationen, die Eigenschaften von Massenproduktionsorganisationen entwickelten, bildeten und strukturierten sich in den 20er und 30er Jahren in Nordamerika und fanden in der Nachkriegsepoche in Westeuropa und auch in anderen Teilen der Welt Anwendung. Auch wenn der Siegeszug der industriellen Produktion gegenüber der Handwerksproduktion seinen Ausgangspunkt und in Reinform auch seinen Schwerpunkt bei den Unternehmen in Nordamerika hatte, wo die Prinzipien der Massenproduktion entwickelt und auch auf den gesellschaftlichen Kontext hin zugeschnitten waren, wirkten die Prinzipien auch in Westeuropa und in Deutschland orientierend. Ford und GM bzw. Chrysler in Nordamerika und die europäischen Hersteller, insbesondere VW aber auch Renault standen für die Massenproduktion in den 50er und 80er Jahren.

In die Diskussion geriet das System der Massenproduktion in den achtziger Jahren und führte zu einer neuerlichen Restrukturierungswelle, die in den USA etwas früher startete als in Europa, wo sie in den 90er Jahren begann; diese Restrukturierungswelle dauert heute noch an. Die ökonomische Krise der Automobilindustrie, in der eine Reihe von zentralen Unternehmen in Westeuropa und zuvor bereits in Nordamerika Produktionskapazitäten herunterfahren, den Einsatz von Arbeitskraft, sei es durch Entlassungen oder durch Kurzarbeit reduzierten und eine Reihe von international operierenden Unternehmen „rote Zahlen“ schrieben, führte zu Verunsicherungen bei den Herstellern. Die in der Untersuchung des MIT herausgestellte Effektivität und Effizienz der japanischen Automobilindustrie und insbesondere des Herstellers Toyota mit seinem bis dahin kaum zur Kenntnis genommenen Toyota-Produktionssystem verschärfte die Situation. Die sich auf den Märkten etablierenden automobilproduzierenden japanischen Unternehmen, wiesen von den anderen weltweit operierenden internationalen Organisationen der Automobilindustrie abweichende organisationsprägende Eigenschaften auf, mit denen effektiver und effizienter produziert werden konnte. In einer Situation, in der auf nahezu gleichen Märkten mit

gleichen Produkten Wettbewerber auftreten, die mit der Hälfte an Zeit, Arbeitskraft und Kosten eine höhere Qualität liefern können, sind alle Unternehmen, die in diesem Bereich tätig sind, vor die Herausforderung gestellt, ihre Produktionssysteme zu verbessern.

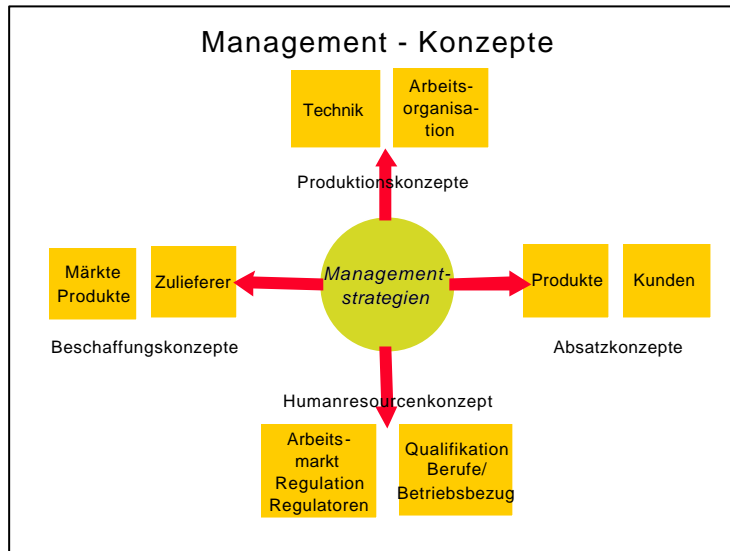
Das von Toyota seit den 50er Jahren in der Auseinandersetzung mit der Massenproduktion entwickelte, auf die gesellschaftlichen Kontexte in Japan angepasste Produktionsmodell, das Toyota-Produktionssystem (TPS) wurde zur Blaupause für die dann einsetzenden Restrukturierungen bei den Weltautomobilproduzenten. Die Auseinandersetzung mit dem TPS führte zu einer neuerlichen Revolution der Produktionsparadigmen in der Automobilindustrie; der „zweiten industriellen Revolution“ (2) nach der der Massenproduktion in den 20er und 30er Jahren.

Die einzelnen Automobilkonzerne versuchen gegenwärtig, für ihren Konzern ein einheitliches für alle Produktionsstandorte verbindliches Produktionssystem zu etablieren. GM hat durch die Kooperation mit Toyota in den USA ein System entwickelt, das in Deutschland getestet und weiterentwickelt wurde. Opel Eisenach ist für GM die Blaupause für die Entwicklung von neuen Werken und auch für die Reorganisation von alten Werken weltweit. Mit ähnlichem Anspruch sind Produktionskonzepte bei fast sämtlichen international operierenden Automobilherstellern entwickelt worden.

3.1 Die Referenz für die Vereinheitlichung der organisationalen Varietät: das Toyota Produktionssystem

Das Toyotaproduktionssystem wurde im gesellschaftlichen Kontext Japans entwickelt und auch auf den Kontext abgestimmt, gleichwohl weisen die dem Produktionssystem entsprechenden Werke Toyotas auch im internationalen Maßstab eine weitgehend identische und kohärente Ausprägung der wesentlichen Organisationseigenschaften auf.

Die organisatorische Entscheidungsgeschichte und die Art und Weise wie Organisationen mit Gesellschaft umgehen, findet ihren Niederschlag in Managementkonzepten bzw. –strategien, die die Wirkbeziehungen in einem Unternehmen bestimmen. In diesen Konzepten sind die vorgängigen Entscheidungsgeschichten in bezug auf die Organisation bzw. in bezug auf die Art und Weise, wie die Organisation sich mit ihrer Umwelt auseinandersetzen, beinhaltet. Das jeweils verfolgte Muster von Managementstrategien gibt darüber Auskunft, welche Konzepte in bezug auf bestimmte Bereiche bzw. Problemlagen die Organisation verfolgt.



Die in der Abbildung aufgeführten Managementkonzepte stehen in einem Zusammenhang und sind je nach gewählten Produktionsparadigma anders ausgeprägt und miteinander verknüpft.

Absatzkonzepte

Wirtschaftsorganisationen sind Organisationen die durch den Verkauf ihrer Produkte das Geld erzeugen, mit dem sie existieren und das sie benötigen, um ihre weiteren Operationen fortzusetzen. Produkte werden an Absatzmärkten gehandelt, an denen es eine spezifische Struktur von Kunden gibt. Produkte, Absatzmärkte und Kundenstruktur und „als Spiegel“ die Strategien der Wettbewerber, sind daher entscheidend, für die Entwicklung von Absatzkonzepten. In der Logik der Massenorganisationsstrategie lag es nahe, den Absatz bzw. den Markt als großes Lager zu begreifen, in dem die Produkte auf die Kunden warteten. Diverse Entwicklungen in der Gesellschaft haben dazu geführt, dass dieses Modell nicht länger haltbar ist. Kunden wünschen spezifizierte Produkte und die Wettbewerber wissen dies auch. Kundenorientierte Fertigung ist daher die Antwort auf diese Strategie. Vor diesem Hintergrund ist die Logik für den Absatz bzw. den Vertrieb eine neue. Zugleich und das hat die Diskussion über die unterschiedlichen Produktionsparadigmen gezeigt, steht der Vertrieb bzw. der Absatz auch unter Erwartung sowohl der Produktion als auch der Konstruktion. Kundenorientierte Fertigung in kurzer Zeit erfordert andere Absatzkonzepte und Produktionskonzepte als im Typus der Massenproduktion. Sollten sich Wettbewerber finden, die kundenorientierte Produktion bzw. kundenorientierten Absatz realisieren, dann haben all jene einen Nachteil, die dies nicht realisieren. Sie geraten unter den Druck sich ähnlich effektiv zu organisieren.

Produktionskonzepte

Im traditionellen Produktionskonzept der Massenproduktion, hatte die Produktion Priorität. Produziert wurde, was die Produktion produzieren konnte. Die Potentiale für eine kundenorientierte Fertigung, waren gering, sowohl aufgrund der Technik, die wenig flexibel war, und auch aufgrund der Arbeitsorganisation, in der das Flexibilitätspotential ebenfalls gering war. Das Toyota-Produktionssystem bietet das Potential für schnelle Marktreaktionen. Eine schnelle Reaktionsfähigkeit bei kleinster Stückzahl, geringster Fehlerquote, höchster Produktivität und bei größter Involviertheit der herstellenden Arbeiter, ist in dieses Modell integriert. Die Produktionskonzepte der Massenproduktion und der schlanken Produktion sind daher sowohl hinsichtlich der Technik als auch hinsichtlich der Arbeitsorganisation unterschiedlich gestaltet. In welchem Maße eine Anpassung der Massenproduktionskonzepte an das der schlanken Produktion erfolgen kann, hängt wiederum davon ab, in welchem Maße die Technik flexibel gestaltet werden kann bzw. die Arbeitsorganisation im Rahmen der jeweiligen Regulation Variationen ermöglicht.

Beschaffungskonzepte

Ob und in welchem Maße das Beschaffungskonzept effektiv mit den anderen Konzepten verknüpft werden kann, hängt unter anderem davon ab, in welcher Art und Weise das Zuliefersystem in den jeweiligen gesellschaftlichen Kontexten und den damit verbundenen Märkten organisiert ist und verändert werden kann. In der Massenproduktion herrschte eine Logik vor, in der der Anteil an Eigenfertigung weit ausgedehnt war und die Rolle der Zulieferer dementsprechend gering und preisgesteuert. Im System des Toyota-Produktionssystems übernehmen die Zulieferer eine Rolle hinsichtlich der Entwicklung der Produkte, der Qualität und der Produktion. Das Toyota-Produktionssystem arbeitet mit wenigen zentralen Zulieferern, die eng an das Unternehmen gebunden sind.

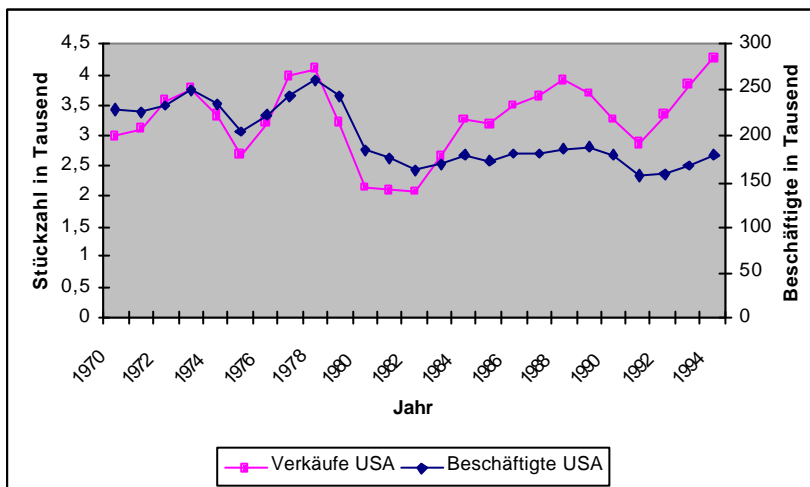
Die nationalen Kontexte variieren jedoch sowohl aufgrund der rechtlichen Regularien, wie etwa der Produkthaftung, des Kartellrechts etc., aber auch aufgrund der Art und Weise, wie bestimmte Teile in das Produktionsspektrum und Produktspektrum integriert werden. Im Nutzfahrzeugbereich beispielsweise werden im europäischen Kontext die Komponenten von der Herstellern hergestellt, während sie im nordamerikanischen Kontext weitgehend von eigenständigen Unternehmen entwickelt, produziert und auch gewartet werden.

Humanressourcenkonzepte

Die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation und die der Produktionskonzepte stehen im engen Zusammenhang zu den Eigenschaften der Arbeitsmärkte, der Regulation der Arbeitsmärkte und der Qualifikation. Ob und in welchem Maße Organisationen der international operierenden Automobilindustrie gleiche Organisations-eigenschaften entwickeln können, hängt nicht zuletzt mit dem „Matching“ dieser gesellschaftlichen Bedingungen ab. Im klassischen Modell der Massenproduktion in Nordamerika spielt die Unterscheidung zwischen internen und externen

Arbeitsmärkten keine besondere Rolle. Unternehmen waren an den externen Arbeitsmärkten interessiert, die Arbeitenden auch. Man übernahm einen Job in einem Unternehmen und wenn es eine bessere Möglichkeit gab, wechselte man zu einem anderen Unternehmen. Ging die Konjunktur nach unten, wurde das Personal reduziert, stiegen die Produktionsvolumina wurde Personal eingestellt. Im deutschen Modell führen Konjunkturschwankungen nur in letzter Konsequenz zu Entlassungen und im japanischen Modell – mit einer Unterteilung in eine Kernbelegschaft mit quasi lebenslanger Beschäftigungsgarantie und einer Randbelegschaft, die flexible eingesetzt wird, sind Entlassungen noch seltener.

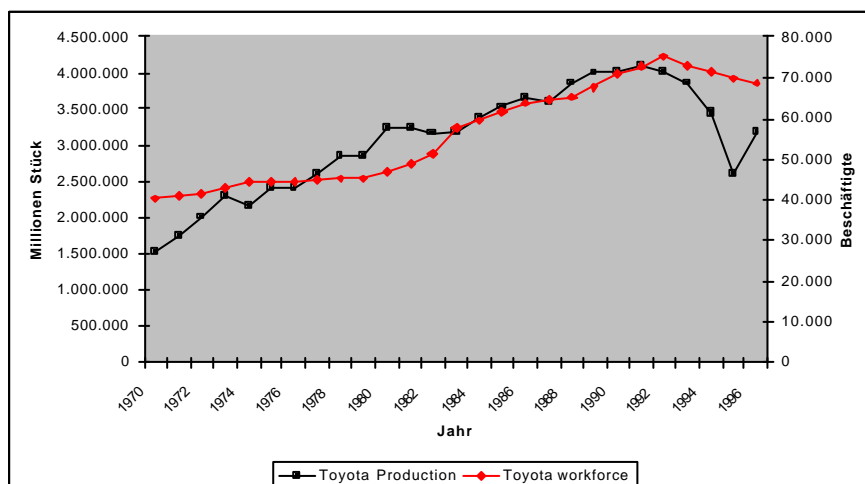
Entwicklung Beschäftigung und Verkaufsvolumen bei Ford/USA



Quelle: Freyssenet, M. et al., One best Way? Oxford: OUP, S. 239 - 240.

Beschäftigungsentwicklung und Produktionsvolumen bei Toyota/Japan

Entwicklung Beschäftigung und Produktionsvolumen bei Toyota



Quelle: Freyssenet, M. et al., One best Way? Oxford: OUP, S. 88-89.

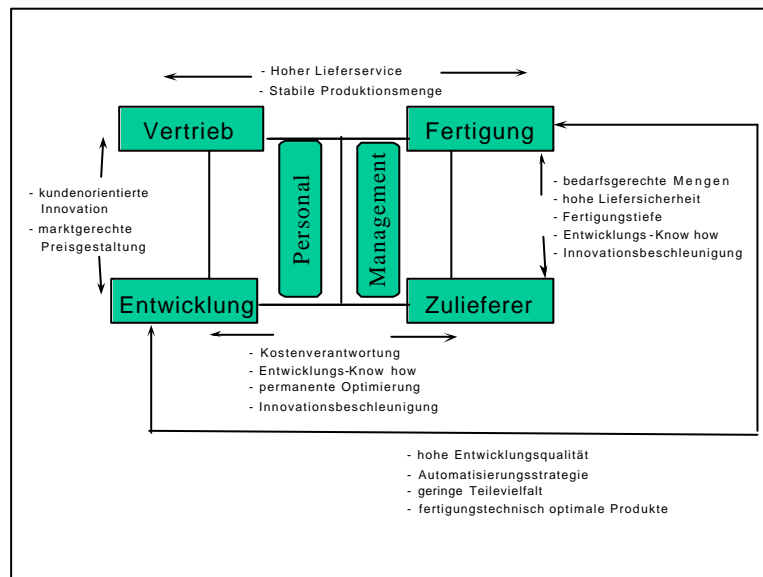
Die obigen Abbildungen veranschaulichen die Verbindung zwischen den unterschiedlichen Humanressourcen und Produktionsvolumenstrategien. Der Personalabbau und Aufbau folgt bei Ford den zyklischen Absatzschwankungen, während bei Toyota so gut wie keine zyklischen Schwankungen hinsichtlich der Relation von Produktionsvolumen und Beschäftigungsvolumen zu erkennen sind. Zumindest in der Vergangenheit konnte Toyota Produktivitätssteigerungen mit Produktionsvolumenwachstumsstrategien verbinden, so dass das Beschäftigungsvolumen ebenfalls anstieg.

Wirkbeziehungen und Leistungsaustauschbeziehungen in Unternehmen

Sowohl die Eigenschaften als auch die jeweils spezifischen Konektionen zwischen den einzelnen Bereichen einer Organisation und zwischen Organisationen sowie darüber hinaus mit dem gesellschaftlichen Kontext ergeben den Wirkzusammenhang, der erst jene Effektivität und Effizienz entwickeln läßt, die Organisationen, die im internationalen Maßstab in Konkurrenz stehen, dazu drängt, ihre Organisationseigenschaft zu verändern.

Die Eigenschaften des Toyota Produktionssystems und die Wirkbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Funktionssysteme der Organisation sind an anderer Stelle (3) detailliert beschrieben worden. Um zu erkennen, wie die Wirkzusammenhänge in dem Produktionssystem aufeinander bezogen sind, werden markante Zusammenhänge zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen international operierender Organisationen im Produktionsparadigma der schlanken Produktion kurz charakterisiert.

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



Die wichtigen Aspekte der Ausprägungen in den einzelnen Funktionsbereichen eines Unternehmens werden in der Abbildung deutlich und sind Ergebnis der jeweiligen Managementkonzepte.

Wesentlich für das Verständnis ist hierbei, dass der Begriff der Produktionssysteme in diesem Zusammenhang nicht zu sehr mit dem deutschen Begriff Produktion oder Fertigung verknüpft werden darf. „Production-Systems“ sind in einem umfassenderen Sinne zu verstehen. Das „Toyota-Production-System“ bezieht sich auf ein in sich konsistent abgestimmtes Ensemble von organisatorischen Eigenschaften, die die Gesamtheit des Unternehmens durchziehen und charakterisieren. Der Vertrieb, die Fertigung, Forschung und Entwicklung, das Zuliefersystem, die Art und Weise des Einsatzes von Arbeitskräften, deren Regulation und schließlich das Managementsystem besitzen spezifische Ausprägungen in den Organisationen, die dieses Produktionssystem einsetzen. Um die Mechanismen, die zur Vereinheitlichung von Produktionsparadigmen und damit der Angleichung von Organisationseigenschaften in internationalen Organisationen der Automobilindustrie beitragen, richtig verstehen zu können, ist es wichtig, zwischen den Eigenschaften und deren Ausprägung in diesen einzelnen Bereichen und den Zusammenhängen zwischen diesen Bereichen zu unterscheiden.

3.2 Mechanismen der Reduktion von Varietät: Beobachtende und sich vergleichende Organisationen

Unter dem Gesichtspunkt der Evolution ist eine Gerichtetheit der Entwicklung der Organisation sehr unwahrscheinlich, weil die Mechanismen der Evolution, Variation, Selektion und Retention dies kaum erwarten läßt. 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.

Beobachtungen der organisationalen Realität am Beispiel der Organisation von Organisationen in der Automobilindustrie lassen im internationalen Maßstab jedoch deutlich werden, dass vereinheitlichende Mechanismen greifen. Im internationalen Maßstab gibt es einen Trend zur Vereinheitlichung von Organisation in der Herstellung von Personenkraftwagen im internationalen Maßstab. Die Referenz für dieses Modell ist das Toyota-Produktionssystem. Welches sind die Mechanismen, die hier zu einer Vereinheitlichungstendenz führen.

Die Dynamik zur Entwicklung ähnlicher oder fast gleichartiger Organisationseigenschaften findet ihre Begründung zunächst darin, dass es sich bei den internationalen Automobilherstellern um Organisationen des Wirtschaftssystems handelt. Organisationen des Wirtschaftssystems weisen gegenüber anderen Organisationen die Eigenschaft auf, dass ihre operative Leistungsfähigkeit an einem Maßstab, dem Geld, gemessen werden kann. Erfolgreiche Organisationen verdienen mehr als weniger Erfolgreiche.

Hinsichtlich der Mechanismen können eine Reihe von Quellen identifiziert werden, die eine Vereinheitlichung der Produktionssysteme vorantreiben. Erstens haben die veränderten Nachfragestrukturen in der Automobilindustrie dazu geführt, dass die Variantenvielfalt steigt, Serenumfänge reduziert werden mußten und die Produktlebenszyklen der einzelnen Modelle kürzer wurden. Zweitens hat eine Entwicklung stattgefunden, die ausgehend von einer Internationalisierung der

Automobilindustrie, die vorwiegend durch Export in andere Länder gekennzeichnet war, zu einer global an internationalen Standorten produzierenden Automobilindustrie geführt hat, die mit diversifizierten den Nachfragemärkten entsprechenden Qualitätsprodukten verbunden ist. Drittens haben die Wettbewerbsstrategien der Organisationen der Automobilindustrie zu einer die Nachfrage übersteigenden Überkapazität auf den Märkten geführt. Die Folge davon ist ein verstärkter Wettbewerb zwischen den Unternehmen, der zu Unternehmenskonzentrationen führt.

Dieser Veränderungsdruck wird viertens verstärkt durch die Einkopplung von Wirtschaftsorganisationen in das System globaler Finanzmärkte. Internationale Organisationen in der Automobilindustrie operieren in global differenzierten Märkten, werden jedoch weltweit aufgrund der Einheitlichkeit des Finanzsystems am gleichen Maßstab beurteilt. Shareholder-value und die jeweilige Einbindung des Finanzsystems in nationale Kontexte erweisen sich damit als diejenigen finanziellen Mechanismen, die Wirtschaftsorganisationen veranlassen, ihre Effizienz fortzuentwickeln. Diese Fortentwicklung der Effizienz wiederum bedeutet, einen Vergleich mit anderen erfolgreichen Organisationen der Branche anzustellen. Die Besten in der Branche wiederum generieren das, was als „best-practice“ bekannt ist.

Das Operieren dieser Organisationen auf den gleichen Märkten mit ähnlichen Produkten setzt die Organisationen unter Druck, sich ähnlich effizient zu organisieren wie die Leistungsträger in diesem Feld. Wenn man so will, führt das leistungsstärkste Produktionskonzept – also das mit der höchsten Produktivität, mit der besten Qualität und der schnellsten Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen – dazu, dass Produktionskonzepte, die orientierend für die Organisationseigenschaften anderer Organisationen sind, unter Druck geraten.

Um die Reorganisation der internationalen Organisationen überhaupt in eine bestimmte Richtung zu ermöglichen, muß die Vergleichbarkeit hinsichtlich relevanter Dimensionen organisationaler Leistungsfähigkeit gegeben sein. Transparenz hinsichtlich der Differenz der Organisationseigenschaften und eine Definition von Leistungsparametern ist für die Referenz der Organisation von Veränderung erforderlich. Die in den spezifischen Dimensionen leistungsfähigste Einheit muß identifiziert werden und wird dann zur Referenz bzw. „best practice“.

Der Mechanismus zur Identifizierung der „best-practice“, ist dann das „Benchmarking“. „Benchmarking“ ist der organisationale Begriff des Vergleichs unterschiedlicher Leistungsparameter von unterschiedlichen Organisationen und der Versuch, die jeweils besten Werte in den einzelnen Organisationen zu identifizieren. Es gibt eine bestimmte Art und Weise, bestimmte Operationen bzw. Prozesse zu gestalten und diese Art und Weise der Gestaltung von Prozessen gilt für eine gewisse Zeit als Referenz für das, was als Bestes behandelt wird. Wie Autos zusammengebaut werden, wie bestimmte Prozesse gesteuert werden, wie Geschäftsprozesse optimiert, wie Fahrzeuge entwickelt und wie Zuliefersysteme gestaltet bzw. wie das gesamte Fabriklayout zu strukturieren ist, wird dann weltweit ein Gegenstand von Untersuchungen des „best-practice“.

Damit Organisationen sich in eine gleiche Richtung entwickeln können, bedarf es nicht nur der Beobachtung und der Identifikation von Differenzen, sondern auch einer Kommunikation dieser Organisationen untereinander, die orientierend wirkt. Erst kommunizierte Differenzen wirken potentiell homogenisierend.

In der deutschen Autoindustrie, aber auch zwischen den internationalen operierenden Unternehmen existieren zum Teil enge Kooperations- bzw. Kommunikationsverbände. Die Etablierung einer Kultur der Kommunikation über die besten Standards führt dazu, dass die Resultate von Organisation zu Organisation fließen. Die Konzentrationsbewegungen in der Branche aufgrund von „Mergern“ und Akquisitionen wirken darüber hinaus international homogenisierend. Die Varianzen, die in den Organisationseigenschaften dieser ehemals eigenständigen Organisation existieren sollen konzernintern homogenisiert werden. Ob in den Werken in Nordamerika, Westeuropa, Osteuropa oder Südamerika soll eine an einem einheitlichen Produktionskonzept orientierte Strukturierung erfolgen.

Organisationen wie GM; Ford, DaimlerChrysler, Toyota und ihre jeweiligen Werke stehen häufig in einem konzerninternen, aber auch in einen konzernübergreifenden Arbeits- und Benchmark-Zusammenhang. Auch hier ist es üblich, Differenzen zu beobachten und zu kommunizieren und damit Veränderungen zu induzieren.

Auch aufgrund von Joint Ventures wird die Kommunikation, die gegenseitige Abhängigkeit und die Kooperationsbereitschaft zur Identifizierung von „best practice“ verstärkt. „Die zweite industrielle Revolution in der Autoindustrie“ wurde schließlich auch dadurch ausgelöst, dass über sie wissenschaftlich publiziert und kommuniziert wurde. Durch sie wurde die Beobachtung von Organisationseigenschaften der einzelnen Organisationen zu einer anerkannten Methode in der Automobilindustrie.

Diese Erkenntnisse können handlungsorientierend für die Neustrukturierung von internationalen Organisationen werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die identifizierten Eigenschaften und Ausprägungen einfach übernommen werden können. Die Möglichkeiten einer Adaption hängen von den Systemgeschichten der jeweiligen Organisationen und den gesellschaftlichen Kontexten ab. Unter dem Gesichtspunkt der Evolution von Organisationen würde die identifizierte „best practice“ für die Vielzahl an möglichen Variationen eine Referenz für die Selektion von Variationen ermöglichen. Wie die Organisation diese dann adaptieren, hängt davon ab, in welchem Maße diese Variation an die Organisationsgeschichte anschlussfähig gemacht werden kann.

4. Organisation und gesellschaftlicher Kontext

Die Potentiale für eine Adaption von „best practice“ sind also grundsätzlich unterschiedlich zu bewerten. Die Veränderungen in den Organisationseigenschaften auf die die Unternehmen direkten Einfluß ausüben können, sind unter Berücksichtigung der Systemgeschichte der Organisation eher zu beeinflussen, als Veränderungen, die die Organisationsgrenzen überschreiten, indem sie interorganisatorische Bezüge oder Bezüge zu gesellschaftlichen Kontexten aufweisen. Zu den ersteren zählen Restrukturierungen in der Fertigung, der Produktion sowie im Bereich Forschung und Entwicklung. Zu der zweiten Kategorie gehört die Restrukturierung des Zuliefersystems, aber auch die Neuausrichtung des Vertriebs.

Jede Restrukturierung wird tangiert durch die jeweiligen Eigenschaften und Ausprägungen der Arbeitsmärkte, der industriellen Beziehungen als Regulation in

Bezug auf die Arbeitsmärkte, aber auch als regulative Instanz für die Ausgestaltung der arbeitsorganisatorischen Modelle. Ähnliche Effekte erzeugen die Eigenschaften und Ausprägungen der jeweiligen Qualifikationssysteme.

Die Systeme industrieller Beziehungen und ihre jeweilige Ausprägung etwa Betriebsgewerkschaften in Japan, Branchengewerkschaften in den USA und Industriegewerkschaften kombiniert mit Betriebsräten in Deutschland besitzen Einfluss darauf, in welchem Maße sich die Identität und Gleichartigkeit von Produktionssystemen unverfälscht im internationalen Maßstab durchsetzt. Im japanischen Modell wird Teamarbeit als das Herz der schlanken Fertigung gesehen. In Deutschland wurde in den 90er Jahren in der Autoindustrie in starkem Maße Gruppenarbeit eingeführt. Die hier gewählte Variante knüpft an das eine zeitlang orientierende Vorbild der teilautonomen Gruppen an und unterscheidet sich erheblich von dem japanischen Modell der Teamarbeit. Im amerikanischen Kontext, wo versucht wurde, Gruppenarbeit vom Management einzuführen, um „die amerikanischen Gewerkschaften auszuhebeln“, findet man einen weitgehenden Verzicht auf Gruppenarbeit. Eine offene Frage ist, inwieweit es möglich ist, bestimmte Organisationseigenschaften des Toyota-Produktionssystems durch funktional wirkende Äquivalente zu ersetzen. Industrielle Beziehungen, aber auch die Strukturen von Qualifikationssystemen – Berufsausbildung versus Job versus Betriebsqualifikation – wirken als Filter der Umsetzung von einheitlichen Produktionskonzepten.

Hinzu kommt, dass auch die Entscheidungsgeschichte innerhalb von Organisationen, also das, was unter „structural inertia“ diskutiert wird, dazu führt, dass sich international Rationalisierungs- und Reorganisationsdynamiken nur gebrochen durchsetzen.

Ein Beispiel dafür ist die unterschiedliche Art und Weise, in der Elemente des Toyota-Produktionssystems in neuen Produktionswerken („green field“-Werken) aufgebaut und in bestehenden („brown field“-Werken) eingeführt werden können. Weitgehend unbestritten ist, dass dem internationalen Maßstab folgend, neue Fabrikorganisationen sehr stark am Modell des Toyota-Produktionssystems orientiert, errichtet und betrieben werden können. Sowohl in Großbritannien, Nordamerika oder Westdeutschland, aber auch in anderen Ländern findet man Beispiele dafür, dass am Toyota-Produktionssystem betriebene „neue Werke“ operativ gestaltet werden können. Das Vorgehen bei dem Aufbau neuer Werke entspricht dem Vorgehen von Toyota beim Aufbau von Transplants.

Von japanischen Unternehmen weiß man, dass sie sowohl im nordamerikanischen als auch im britischen Kontext, wo sie entsprechende Fabrikationsorganisationen aufgebaut haben, der Versuch unternommen wurde, die Arbeitsbeziehungen und die Qualifikationsstrukturen dem japanischen Kontext anzunähern bzw. entsprechend neu aufzubauen. Dies äußert sich darin, dass sowohl in Nordamerika als auch in Großbritannien das System der Regulation der industriellen Beziehungen nach Möglichkeit dem japanischen Beispiel folgend gestaltet bzw. die jeweiligen gesellschaftlichen Kontexte ausgeblendet wurden. Dies trifft auch auf das Muster der Qualifizierung zu, wo in beiden Kontexten eine starke betriebspezifische Qualifikation erfolgte und die damit vorhandenen nationalen Qualifikationssysteme weitgehend ignoriert werden können. Gleiches ist für den Aufbau des Opel Werkes in Eisenach zu verzeichnen.

Die Strategie besteht also darin, die gesellschaftlichen Kontextbedingungen auszublenden und die Bedingungen für die Ausgestaltung der Organisationseigenschaften so weit wie möglich den Bedingungen des Referenzmodells anzugleichen.

Diese Bedingungen können im Falle von Restrukturierungen in bestehenden Werken nur bedingt geschaffen werden. Ob und in welchem Maße Modifikationen in bestehenden Werken, also den sogenannten „brown field“ Werken realisiert werden können, ist zur Zeit noch eine offene Frage. Allerdings mehren sich die Beispiele, dass die Unternehmen im internationalen Maßstab eine Kompetenz entwickeln, auch dort einheitliche Produktions- und Organisationsprinzipien zu Geltung bringen zu können. Hinzuweisen ist an dieser Stelle darauf, dass diese Restrukturierungen meistens mit einer Standortdiskussion gekoppelt sind. Die Restrukturierung des Opel Werkes in Antwerpen oder des Ford Werkes in Saarlouis sind Beispiele für erfolgreiche Reorganisationen dieser Variante. Zukünftig kommt eine dritte Variante hinzu, der Aufbau eines neuen Werkes in einem alten Werk; diese Strategie wird bei GM als „lean field“ bezeichnet.

Bei den beiden letzten Strategien muß sich zukünftig jedoch erst noch erweisen, wie nachhaltig die Restrukturierungen gegriffen haben. Sowohl ein Rückfall in alte Strategiemuster bspw. hinsichtlich des Verhältnisses von Management und Belegschaft als auch eine Verstetigung des neuen Produktionskonzeptes stellen eine Option dar (4).

Eine wesentliche Einschränkung hinsichtlich der Beurteilung der Tendenz zur Vereinheitlichung der Produktionskonzepte ergibt sich zudem aufgrund der Forschungslage. Es ist zur Zeit noch nicht zu entscheiden, ob das Toyota-Produktionssystem als Orientierungsfolie für die Reorganisation internationaler Organisationen in allen Unternehmensbereichen in gleichem Maße greift. Die empirische Praxis und auch ein Blick auf die Verwendung des Begriffs Toyota-Produktionssystem läßt deutlich werden, dass das Produktionssystem zur Zeit verkürzt als „Fertigungssystem“ verstanden wird. Erst in einer zweiten bis dritten Reorganisationswelle könnten die übrigen Bereiche reorganisiert werden. Selbst wenn sich ein Trend zur einheitlichen Orientierung am Toyota-Produktionssystem mit weltweit geringen Modifikationen in allen Unternehmensbereichen durchsetzen sollte, wird es den Unternehmen nicht leicht fallen, in bezug auf den Arbeitsmarkt und das Qualifikationssystem und deren Regulation die Reorganisation in alle Unternehmensbereichen übergreifend und zusammenhängend zu organisieren.

Anmerkungen und Literatur

(1) vgl. statt anderer Freyssenet u.a. 1998

(2) vgl. Ford (1923), Ohno (1993), Womack u.a. (1992)

(3) vgl. Womack u.a. 1992, Nomura/Jürgens 1995, Weber 1996, Weber u.a. 1999

(4) vgl. Springer 1999.

Womack, James/Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1992): Die Zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt/ New York. Campus.

- Nomura, Masami/Jürgens, Ulrich (1995): Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen. Berlin. Sigma
- Ohno, T. (1993): Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt/New York. Campus.
- Jürgens, Ulrich (Hrsg.) (2000): New Development and Production Networks. Global Industrial Experience. Berlin. Springer
- Freysenet, Michel/Mair, Andrew/Shimizu, Koichi/Volpato, Guisepppe (Hrsg.) (1998): One Best Way. Trajectories and industrial Models of the World's Automobile Producers. Oxford. University Press.
- Springer, Roland (1999): Die Rückkehr zum Taylorismus?. Frankfurt. Campus
- Weber, Hajo (1996): Die Evolution von Produktionsparadigmen: Craft Production, Mass Production, Lean Production. In: ders. (Hrsg.): Lean Management – Wege aus der Krise. Organisatorische und gesellschaftliche Strategien. Wiesbaden. Gabler, S. 21-44.
- Weber, Hajo/Königstein, Ute/Töpsch, Karin (1999): Hochleistungsorganisation. Wettbewerbsfähigkeit und Restrukturierung. München. Beck.
- Ford, Henry (1923): Mein Leben und Werk, Auflage 27, Leipzig, List..

Prof. Dr. Hajo Weber,

geb. 25. November 1947 in Minden/Westfalen

Seit 1991 Hochschullehrer am Fachbereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Kaiserslautern, Leiter des Fachgebietes Soziologie, Studium der BWL, VWL und Soziologie in Siegen und Bielefeld, mehrere Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bielefeld, dort Promotion (1984) und Habilitation (1989) mit Arbeiten zur Struktur und Organisation des Maschinenbaus bzw. der Steuerung von Modernisierungsprozessen in Gesellschaft und Organisation. Arbeitsschwerpunkt u.a.: die Organisation des Wandels von Unternehmen, intelligente Unternehmensorganisation, soziale Wettbewerbsfaktoren. Forschung u.a. zu Chancen und Hemmnissen von Lean Production in der deutschen Wirtschaft und Entwicklung von Unternehmensnetzwerken. Publikationen u.a.: zu japanischen Wettbewerbsstrategien, Lean Production und Organisations- und Personalentwicklung; Modernisierung auf der Ebene von Unternehmen, Region und Branchen.

Dr. Martina Wegge, geb. am 01. Dezember 1991 in Hattingen /Westfalen

Seit April 2000 wissenschaftliche Assistentin am Fachbereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Soziologie. Studium der Sozialwissenschaft in Bochum, mehrere Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin und später als wissenschaftlicher Assistentin an der Ruhr-Universität Bochum am Lehrstuhl für Soziologie beschäftigt. 1995 Promotion an der Ruhr-Universität Bochum mit einer Arbeit über die Organisation beruflicher Weiterbildung. Von April 1999 bis März 2000 Gastwissenschaftlerin am Fachbereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Soziologie. Arbeitsschwerpunkte berufliche Bildung, regionaler Strukturwandel, Organisation des Wandels von Wirtschaftsstrukturen.