

Vom Taylorismus zur schlanken
Produktion -
Erfahrungen mit der Umstellung auf ein
neues Produktionskonzept

Prof. Dr. Hajo Weber

Universität Kaiserslautern

Industrielle Probleme in den Neunziger Jahren

- Krise in den zentralen Industrien Deutschlands:

Maschinenbau

Elektrotechnik

Chemie

Automobilindustrie

z.T. hohe finanzielle Verluste

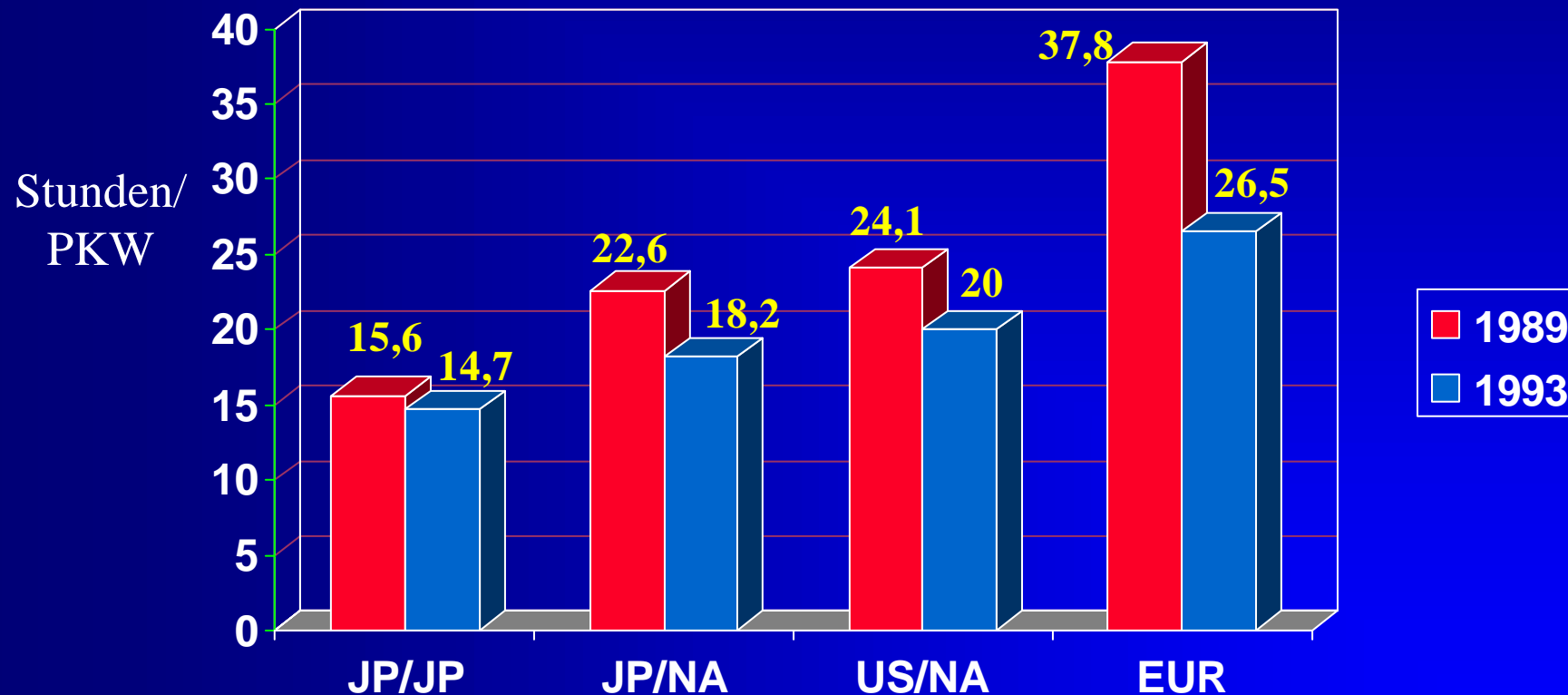
Reduktion von Marktanteilen

Überkapazitäten

geringe Produktivität

defizitäre Entwicklung in den neuen Industrien

Veränderung der Produktivität in den Montagewerken von 1989 bis 1993



Der gesellschaftliche Kontext von Produktionskonzepten

- Produktivitäts- u. Qualitätsdefizite
- Verdrängungswettbewerb, Überkapazität
- Globalisierung / Märkte / Produkte / Produktion
- Informatisierung
- Weltumfassende Finanzmärkte, Shareholder Value
- Ende d. Ost- Westkonfliktes
- Wettbewerb der Kapitalismen
- Wettbewerb der Produktionskonzepte
Systeme der Arbeitspolitik
- steigende Arbeitsmarktprobleme in Deutschland

Probleme Ende des 20. Jahrhunderts

USA: Einkommensdifferenzierung

Japan: Finanzkrise

Deutschland: Arbeitsmarktkrise

„Viele Beobachter schreiben, ungeduldig geworden, Japan bereits ab. Aber dies ist ohne Zweifel voreilig. Das Fundament, auf dem Japans phänomenaler Aufstieg beruhte, ist im ganzen noch unverseht: eine hart arbeitende, gut ausgebildete und disziplinierte Bevölkerung, eine hohe Qualität der industriellen Produkte und hochentwickelte Fertigungssysteme und schließlich eine Phalanx von Weltklasseunternehmen, die durch Restrukturierung, ähnlich wie die europäischen Unternehmen, aus dem gegenwärtigen Zustand der »Profitlosigkeit« wieder ausbrechen können.“

Zitat aus Konrad Seitz „Wettlauf ins 21. Jahrhundert“, 1998

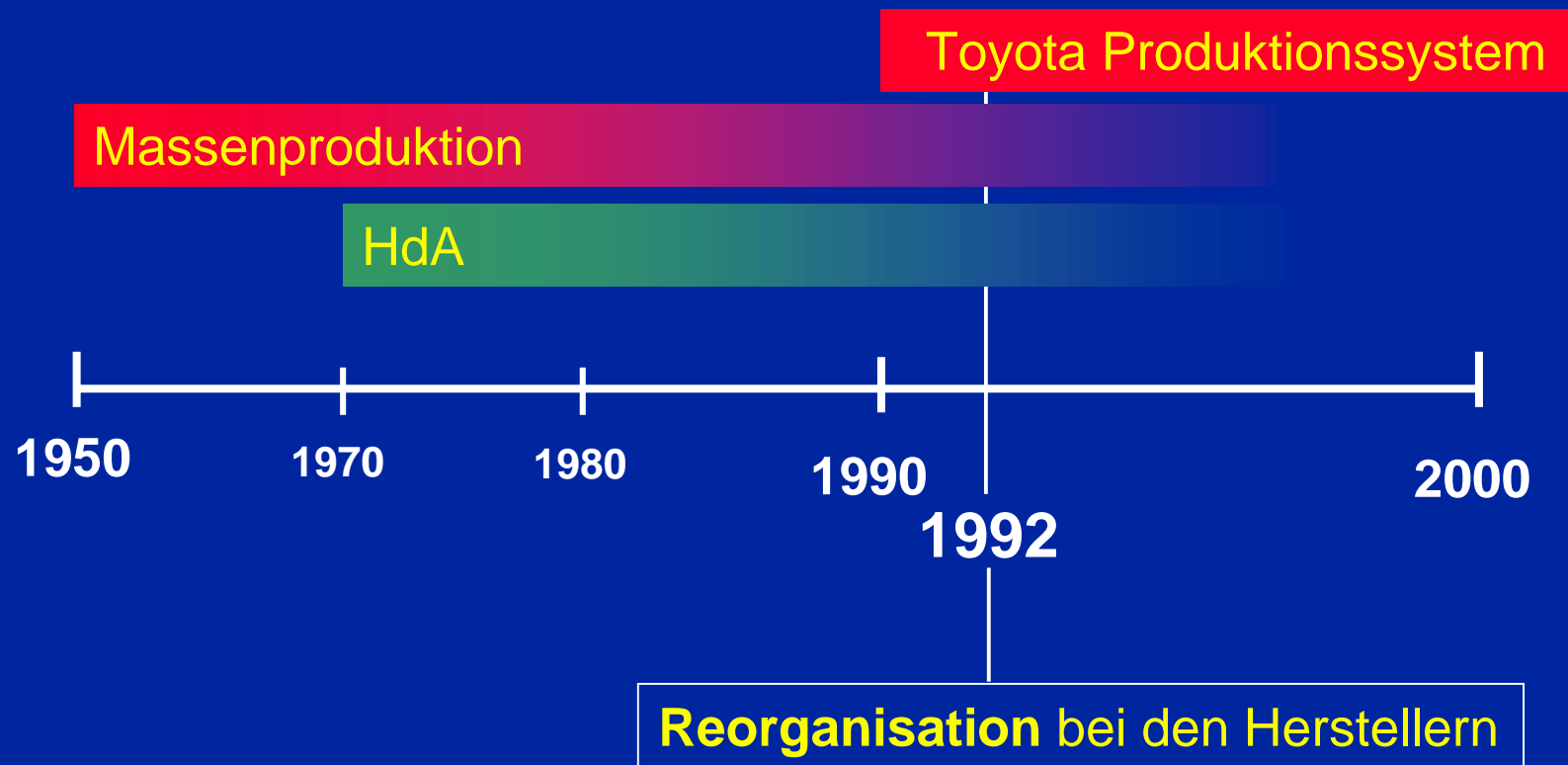
Ursachen des Wandels

Ende des 20. Jahrhunderts:

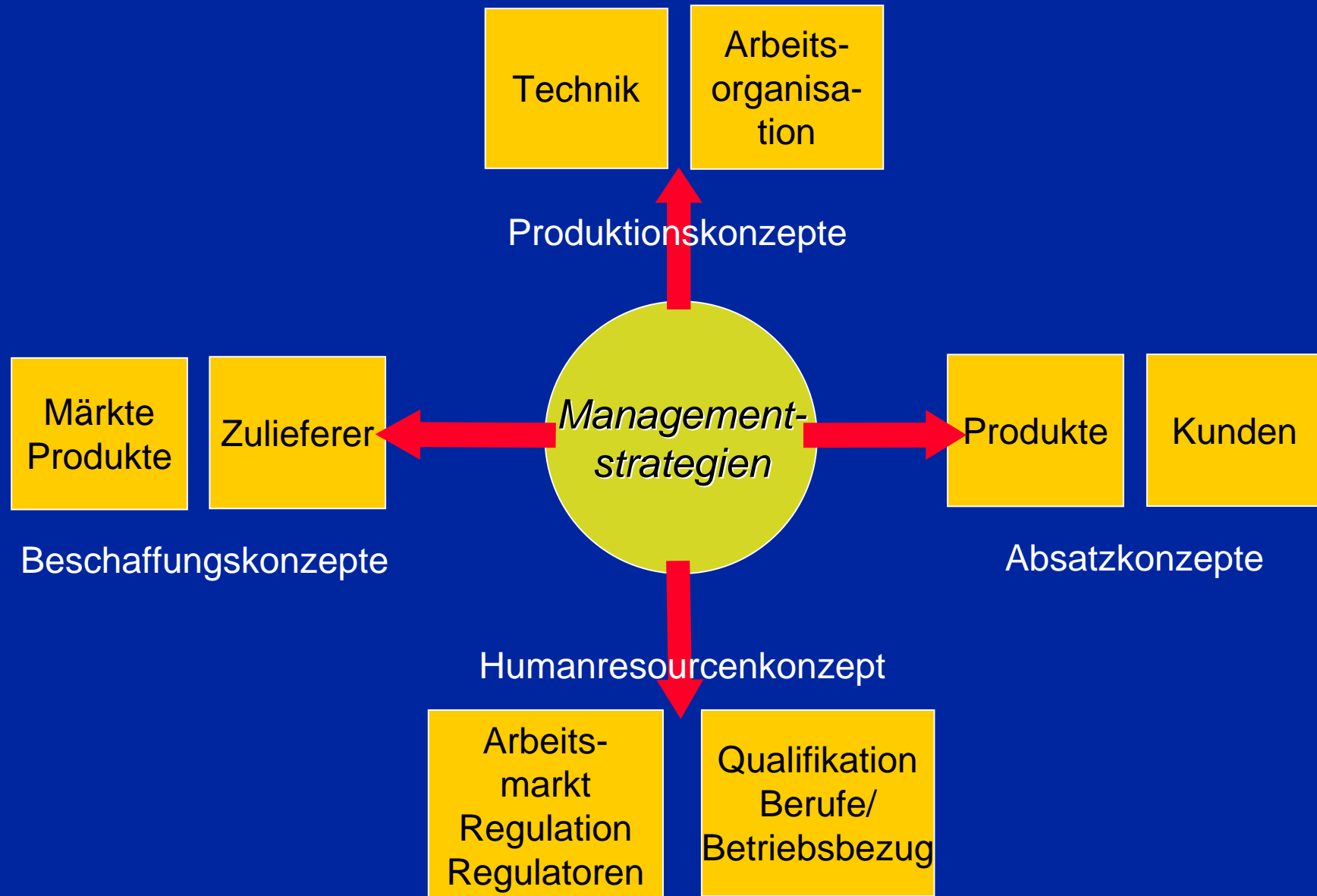
Umbruch in den Unternehmen

sowie in den Management- bzw. Produktionskonzepten

Entwicklung von Produktionskonzepten in Deutschland



Management - Konzepte



Management - Konzepte



Gegenüberstellung zentraler Organisationsmerkmale von HdA u. Toyota Produktionssystem

	Humanisierung der Arbeit	Toyota Produktionssystem
Ursachen	Entfremdung	Verschwendung
Problem	Mitarbeiter, Arbeitsmarkt, Motivation	Wettbewerbsfähigkeit Produktivität, Qualität
Arbeitsorganisation	job enrichment / enlargement	Reintegration von indirekten Tätigkeiten
Operation	mehrere Takte	kurztaktig
Standardisierung	gering	hoch, formalisiert

Gegenüberstellung zentraler Organisationsmerkmale von HdA u. Toyota Produktionssystem

	Humanisierung der Arbeit	Toyota Produktionssystem
Führung / Motivation	geregelt Teilautonomie	Zielvereinbarung bis auf M.A. Ebene
Kontrolle	Teilautonomie, Selbstorganisation	regulierte Selbststrukturierung
Information in der Produktion	zentral / unzugänglich	dezentral / visualisiert
Verantwortung	zentral	dezentral
Personaleinsatz	scharf geregelt	flexibel

Gegenüberstellung zentraler Organisationsmerkmale von HdA u. Toyota Produktionssystem

	Humanisierung der Arbeit	Toyota Produktionssystem
Qualifizierung	Integration von Kopf- und Handarbeit, Arbeitsplatzbezug	produkt- u. prozeßbezogen, hoher Aufwand
Rationalisierung	Technik / Experten	Mitarbeiter / Partizipation
Optimierung Produkte / Prozesse	unwichtig / zufällig BVW	wichtig / systematisch KAIZEN
Läger	hoch / Pufferung	niedrig

Gegenüberstellung zentraler Organisationsmerkmale von HdA u. Toyota Produktionssystem

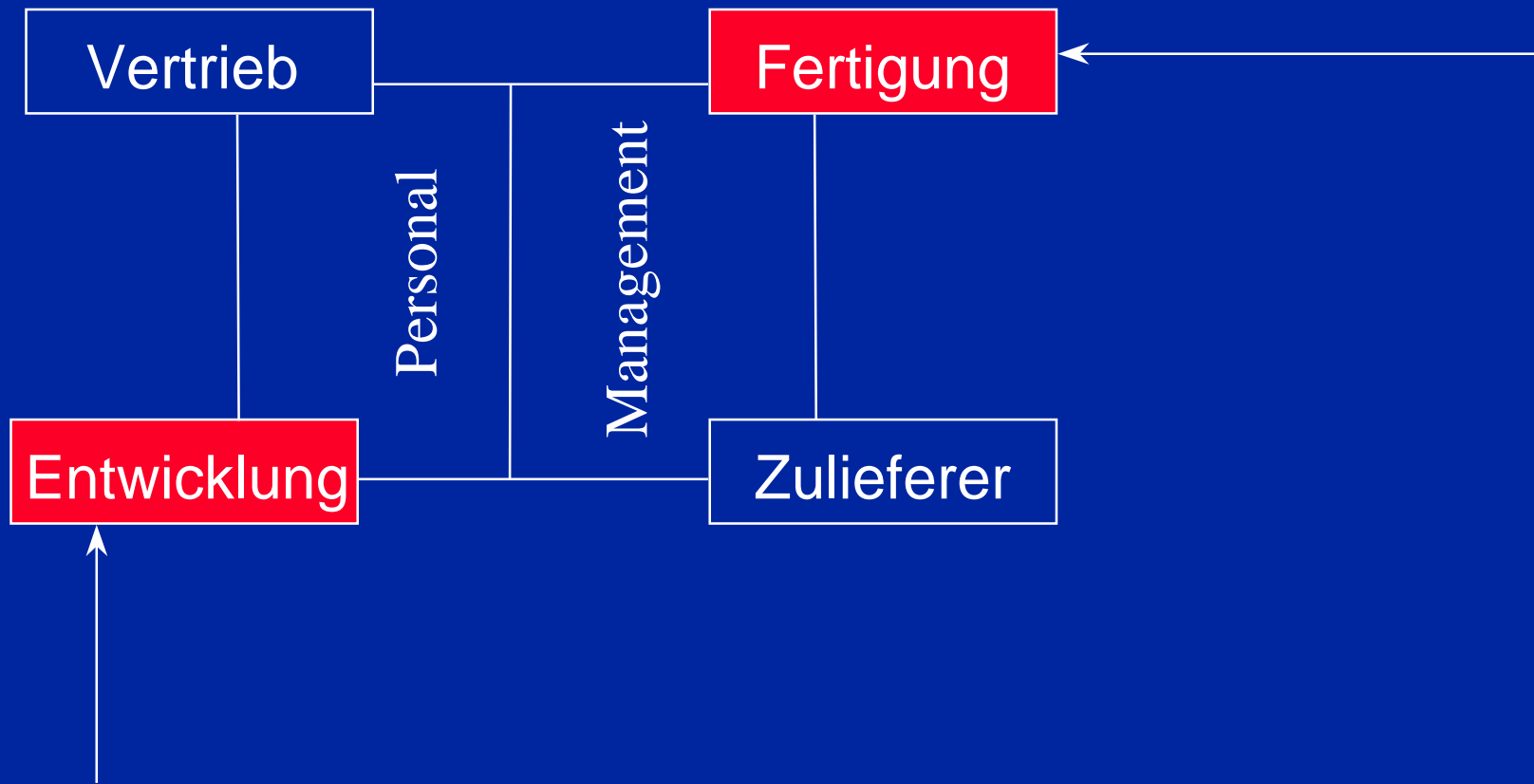
	Humanisierung der Arbeit	Toyota Produktionssystem
Logistik	push	pull
Focus der Reorganisation	produktionsfocussiert	unternehmensumfassend u. - übergreifend (F.u.E., Zuliefersystem)
Selbstveränderungspotential	gering	hoch: Lernende Organisation
Organisationsziel	Humane Organisation (Arbeitsumgebung, AZ, Gesundheit)	Schlanke Hochleistungsorganisation

Gegenüberstellung zentraler Organisationsmerkmale von HdA u. Toyota Produktionssystem

	Humanisierung der Arbeit	Toyota Produktionssystem
Wettbewerbsfähigkeit / Produktmärkte	gering	hoch
Motto der Reorganisation	„glückliche Kühe geben mehr Milch“	„Leistung und gute Ergebnisse sichern den Job.“

Opel Eisenach





- hohe Entwicklungsqualität
- Automatisierungsstrategie
- geringe Teilevielfalt
- fertigungstechnisch optimale Produkte

Arbeitspolitik

Lean production (hier: unternehmensbezogen) kennzeichnet ein langfristiges, vertrauenswürdiges Beschäftigungsverhältnis mit breit qualifizierten und hochmotivierten Mitarbeitern.

Ziel: Abkehr von der in der Massenproduktion erzeugten Verschwendung an unausgenutzter Fähigkeit, verformter Motivation, brachliegendem (Verbesserung-) Wissen, verkümmertem Engagement und offenem/ verdecktem Mißtrauen.

Arbeitspolitik

Strukturmerkmale

- ❖ Reduzierung der "indirekten" Mitarbeiter
- ❖ flexiblere Arbeitskräfteverteilung bei Produktionsschwankungen
- ❖ Konzentration auf Wertschöpfung
- ❖ schlanke Fertigung - "satte" Qualifikation
- ❖ fachliche und soziale Qualifikation
- ❖ von individuellen zur gemeinschaftlichen Perspektive
- ❖ von partieller zu ganzheitlicher Betrachtung
- ❖ von Einflußlosigkeit zur Mitbeteiligung
- ❖ von Verantwortungslosigkeit zu Mitverantwortung

Arbeitspolitik

Voraussetzungen:

- Reflexion wechselseitiger Abhängigkeit von Management und Belegschaft
- Rahmenperspektive/ "Meta- deal"
- Sicherung der Rentabilitätsanforderungen
- Sicherung des Beschäftigungsverhältnisses

**"Das Unternehmen als vertrauensbasierte
Produktivitäts-Koalition"**

Vom Taylorismus zur schlanken
Produktion -
Erfahrungen mit der Umstellung auf ein
neues Produktionskonzept

Prof. Dr. Hajo Weber

Universität Kaiserslautern

