

Hermann Kocyba, Uwe Vormbusch

Partizipation als Managementstrategie

Gruppenarbeit und flexible Steuerung in
Automobilindustrie und Maschinenbau

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	9
1. Einleitung	11
2. Kennziffern, Benchmarking und Zielvereinbarungen in einem Automobilkonzern	19
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
3. Partizipative Selbststeuerung: Gruppenarbeit in einem Automobilkonzern	95
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

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.	Fertigungssegmentierung als Organisationsprinzip	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.	Fraktale und sozialistische Brigaden	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.	Konkurrenz im Konzern	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.	Partizipation als Managementstrategie: Umriss eines neuen Steuerungskonzepts	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
	Literaturverzeichnis	249