

Francesco Garibaldo

Die Diskussion um das Total-Quality-Konzept

Reflexionen aus Italien

Abstract

In den vergangenen Jahren ist in Italien die Auseinandersetzung um den Charakter des Total-Quality-Konzeptes zunehmend in den Mittelpunkt der industriesoziologischen Diskussion gerückt - vor allem im Zusammenhang mit den in den FIAT-Werken erfolgten Reorganisationsprozessen. In diesem Beitrag soll der ausgeprägte politische Charakter der Einführung von Total-Quality-Konzepten nachgewiesen werden. Im Mittelpunkt des Wandels der Organisationsstrukturen stellt sich das Problem der Enthierarchisierung und damit der Überwindung des traditionellen Systems sozialer Kontrolle. In der Praxis lassen sich diesbezüglich zwei Ansätze unterscheiden: In einigen wenigen Fällen wird versucht, diesen Prozeß mittels der kollektiv verhandelten Einführungen auf Selbstregulierung basierenden Arbeitsorganisation konsequent voranzutreiben; in der überwiegenden Mehrheit der Betriebe jedoch versucht das Management, den Prozeß der organisatorischen Neustrukturierung in unilateraler Weise und unter weitgehender Beibehaltung des Systems sozialer Kontrolle zu steuern.

1 Vorbemerkungen

In den letzten Jahren hat in Italien eine rege Diskussion über das Total-Quality-Konzept stattgefunden. Die Ausgangsthese geht von einer neuen Management*philosophie* aus. Dieses Paradigma beinhaltet gleichzeitig eine konkrete Handlungsmöglichkeit für das Management, das im übrigen alles in der Hand hat. Gemäß dieser These muß das Management die Art seines Denkens grundlegend ändern und gleichzeitig neue Techniken erwerben. Ist dieses einmal geschehen, muß das Management eine pädagogische und reformerische Initiative in Gang setzen, die sich bis hin zu den ArbeiterInnen in den Produktionsabteilungen erstreckt. Auf dem

mittlerweile berühmten Seminar von Marentino¹ im Jahre 1989 erklärte Romiti, daß es sich um eine „Revolution“ handle, deren Durchführung ausschließlich in den Händen des Topmanagements und des mittleren Managements liege und die nicht die Sphäre der Macht, d.h. die der Politik betreffe. Ziel dieses Aufsatzes ist es, das Gegenteil zu beweisen, und zwar, daß es sich bei der Realisierung des Total-Quality Konzeptes um einen außerordentlich politischen, mehr noch als um einen technischen Prozeß handelt.

Zunächst ist hervorzuheben, daß sich diese neue Philosophie explizit als eine Alternative zu jenem Modell des Marktes und der Produktionsorganisation darstellt, welches dieses Jahrhundert dominiert hat: Märkte für Massenprodukte und eine tayloristisch-fordistische Produktionsorganisation.

Der Bruch hat sich auf der Seite des Marktes vollzogen. Das bedeutet, daß sich der imposante Transformationsprozeß aus Gründen in Bewegung gesetzt hat, die sich der strategischen Kontrolle des Managements entzogen und die das Management zu einem operativen Überdenken gezwungen haben und nach wie vor zwingen. Es steht folglich kein strategisches Wissen zur Verfügung, das angewandt werden kann; es hat im Gegenteil eine Phase strategischen Lernens begonnen, die typisch ist für revolutionäre Phasen, die nur dann vorliegt, wenn ein Bruch sowohl in der kulturellen als auch in der praktischen Kontinuität in bezug auf die vorhergehende Phase erfolgt. Bislang hat sich noch kein neues Gleichgewicht bzw. keine Synergie zwischen Markt und Produktion herausgebildet. Es haben sich einige Tendenzlinien herauskristallisiert, die heute siegreich zu sein scheinen.

Zweifellos sind die Wurzeln dieser neuen Tendenzen in den japanischen Erfahrungen zu suchen. Beim Lernen aus diesen Erfahrungen und beim Versuch, auf die japanische Aggressivität zu antworten, haben sich neue Wege geöffnet, die heute allesamt unter dem gemeinsamen Etikett *Total Quality* zusammengefaßt werden. Das japanische Modell kann jedoch nicht als eine neue Managementkultur verstanden werden, die in der Schule erlernt und in den Unternehmen angewendet werden kann (Garibaldo 1990a; Jürgens 1988; Garibaldo 1993a). Das im sogenannten Toyotismus stilisierte japanische Modell hat in Wirklichkeit soziale und symboli-

¹ Marentino ist ein kleiner Ort in Piemont, wo jedes Jahr ein Seminar für das Topmanagement von FIAT stattfindet. Auf dem Seminar des Jahres 1989 kündigte Cesare Romiti, Geschäftsführer des FIAT-Konzerns, eine strategische Umstrukturierung des Unternehmens an, die nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch die Unternehmensstruktur erfassen sollte: Es sei nötig, von den Japanern zu lernen, eine FIAT-spezifische Version der Erfahrungen von TOYOTA wurde entworfen. Diese Umorientierung erfolgte durch die Entscheidung für die sogenannte *integrierte Fabrik*. Dieses Konzept ist auf dem Toyotismus oder Ohnismus zurückzuführen; Details der FIAT-Version: Bonazzi (1993); Garruti/Rieser (1991); IRES/FIOM (1993). Es sei besonders auf die umfassende Untersuchung, die im Jahre 1992 von IRES Nazionale (Istituto di Ricerche Economiche e Sociali) durchgeführt worden ist, verwiesen. Die Gruppe, die von mir koordiniert wurde, hat eine Untersuchung zu den Kriterien der Planung der neuen Standorte von FIAT in Süditalien (Melfi und Pratola Serra) durchgeführt, und zwar aus der Perspektive eines Prozesses organisatorischen Lernens des FIAT-Managements. (Carrieri u.a. 1993).

sche Voraussetzungen, ohne die die Erfolge fragwürdig wären (Fucini/Fucini 1990). Auf der einen Seite sind diese Voraussetzungen, kaum mit den demokratischen Grundlagen der Systeme industrieller Beziehungen in den Mitgliedsländern der Europäischen Union kompatibel, auf der anderen Seite sind sie sicherlich bei den europäischen Gewerkschaftsorganisationen unbeliebt. Die erwähnten Voraussetzungen stehen mittlerweile selbst in Japan zur Diskussion. Es ist gerade die Tatsache, daß das japanische Modell nicht übertragbar ist, die es ermöglicht, eine weitere Lektion von den Japanern zu lernen (Garibaldo 1993 b, 19 f.).

Wie schon Ouchi hervorgehoben hat, entwickeln sich in japanischen Organisationen inklusive Beziehungen, wohingegen sich der Großteil der westlichen Organisationen auf Beziehungen gründet, die durch partielle Inklusion gekennzeichnet sind (1982, 44).

Er hat diese Gegenüberstellung soweit entwickelt, daß er bis zum Kern des Problems gelangt. Das Musterbeispiel der auf partieller Inklusion basierenden Organisation ist Webers bürokratisches Modell; Weber aber sieht sich, neben anderen Dingen, der Bewegung des *scientific management* gegenüber. Ouchi behauptet, daß die Bürokratie als eine in einer kompetenten und spezialisierten Hierarchie verkörperte Rationalität, die sich in der Industrie in dem Motto „mache nicht, was Du willst, sondern das, was ich Dir sage, denn dafür wirst Du bezahlt“ manifestiert, nicht mehr in der Lage ist, der Konfrontation mit der Realität standzuhalten. Er vertritt die Auffassung, daß die Alternative zur westlichen Krise das japanische Modell sei, das sich als moderne Variante der typischen Beziehungen eines Clans beschreiben läßt. Aus dieser Sichtweise heraus geht es folglich darum, aus jedem Unternehmen einen Clan zu machen und diese Clans auf dem Markt gegeneinander in Wettbewerb treten zu lassen.

2 Die Krise der industriellen Bürokratie - Lösungsansätze

Total Quality ist mehr als nur eine neue Managementphilosophie, sie ist in der Tat eine Antwort auf die Krise der traditionellen Instrumente, dies jedoch in einer Situation, die für die Unternehmen durch strategisches Lernen gekennzeichnet ist. Dieser Lernprozeß ist darauf gerichtet, wie man den Herausforderungen einer Phase, die durch die Infragestellung der für dieses Jahrhundert charakteristischen Grundlagen der Entwicklung der kapitalistischen Industrie gekennzeichnet ist, begegnen kann. Es handelt sich folglich um eine authentische industrielle Revolution, die - im Gegensatz zu Romitis Überzeugung - gerade aus diesem Grunde nicht gänzlich vordefiniert und gebrauchsfertig ist.

Der Total-Quality-Ansatz rückt das Problem der unternehmerischen Leitungs- und Kontrollstruktur in den Vordergrund. Gemäß Merli (1987) entwickelt sich ein Modell der Unternehmensführung, das - im Vergleich zum vorhergehenden Modell,

das sich auf „zentral“ gesteuerte mechanische Systeme gründete - bis zu den untersten Ebenen des Unternehmens hinunterreicht. Wie es Bianchi mit analytisch-nüchternem Scharfsinn formuliert hat, wird es zweckmäßig, den Produktionszyklus so zu organisieren, daß die Phasen zu Beginn des Zyklus (Forschung und Entwicklung, Konstruktion etc.), die Phasen am Ende des Zyklus (Werbung, Distribution) und die allgemeine Koordinierung des Zyklus (Geschäftsführung, Logistik) linearisiert werden und die Zwischenphasen der stofflichen Umwandlung parallel verlaufen können (1991). Das bedeutet, daß der Verarbeitungsprozeß devertikalisiert wird und die Produktionsleitung sowie die Konditionierung der Nachfrage vertikalisiert werden.²

Wenn diese grobe Beschreibung der Anforderungen an den industriellen Transformationsprozeß für den Zeitraum bis zum Ende dieses Jahrhunderts zutrifft, dann ergeben sich eine Reihe relevanter politischer Fragen. Die erste Frage betrifft die im Unternehmen agierenden sozialen Subjekte hinsichtlich ihrer Machtbeziehungen. Eine solche Analyse muß in jedem Fall zunächst von der bürokratischen Befehlsstruktur des Unternehmens ausgehen.

Um die Natur des Problems offensichtlich zu machen, werde ich mich zweier erklärender Artefakte bedienen. Zum einen werde ich auf ein weiterentwickeltes Modell der Unternehmensbürokratie Bezug nehmen, das die Entwicklungen bis zum Ende der siebziger Jahre einschließt. Zum anderen werde ich versuchen, die Bereiche des Verarbeitungsprozesses, der laut Bianchi devertikalisiert wird, von jenen Bereichen, die vertikalisiert werden (Produktionsleitung und Konditionierung der Nachfrage), zu unterscheiden.

Gemäß der klassischen Schule organisiert sich die Unternehmensbürokratie bzw. -hierarchie in Form von Befehlswegen, die sich aus mehreren Hierarchieebenen zusammensetzt. Für jede Hierarchieebene ist eine bestimmte Kombination von technischen und Leitungskompetenzen festgelegt. Der Befehlsweg verläuft in einer einzigen Richtung: von oben nach unten. Unter idealen Bedingungen ist die Ausführung einer Arbeit in den Vorschriften, die von der höheren Ebene kommen, mitenthaltend. Das bedeutet, daß das Unternehmen mit Blick auf sein Funktionieren und seine Leistung gleichsam wie eine mechanische Maschine vollkommen kalku-

² In diesem Zusammenhang werden die Begriffe „linearisieren“ und „in Parallelität bringen“ aus der Sicht der Industrieökonomie verwendet. Es wird damit insbesondere auf spezifische Modelle alternativer Produktionsorganisation Bezug genommen. „Linearisieren“ bedeutet hier, die verschiedenen Arbeitsprozesse, die einen Produktionszyklus ausmachen, in Sequenz zu bringen. Im Gegensatz dazu bedeutet „in Parallelität bringen“, einen Arbeitsprozeß in gleiche und parallele Teile zu zerlegen, um auf diese Weise eine größere Flexibilität zu erlangen. Es ist offensichtlich, daß sich durch die jeweilige Wahl entscheidende Konsequenzen sowohl für die Produktionsleitung als auch für die Unternehmensorganisation in seiner Gesamtheit ergeben. Die Begriffe „vertikalisieren“ und „devertikalisieren“ werden im Sinne der Organisationssoziologie verwendet und beziehen sich folglich auf die organisatorische Struktur des Unternehmens. Die Gleichstellung von Begriffen, die unterschiedlichen Disziplinen entstammen - z.B. „linearisieren“/„vertikalisieren“ und „in Parallelität bringen“/„devertikalisieren“ -, ist beabsichtigt und versucht, die Natur der logischen und materiellen Beziehungen zwischen Produktionsprozeß und organisatorischem System darzustellen.

lierbar und programmierbar ist. Dieses unrealistische Modell ist - vor allem in der Nachkriegsphase - weiter bereichert und verfeinert worden. So wird z.B. die funktionale Notwendigkeit von Kommunikationswegen, die einerseits von unten nach oben und andererseits horizontal verlaufen müssen, anerkannt, womit im Gegensatz zu einer einfachen Unterscheidung zwischen „Linie“ und „Stab“ zunehmend komplexere Modelle hervorgebracht werden. Auf diese Weise hat ein Übergang von mechanischen Analogien zu biologischen Analogien mit systemischen Charakter stattgefunden. Trotz der ständigen kulturellen und organisatorischen Weiterentwicklung sind doch bis zum Ende der achtziger Jahre einige grundlegende Inhalte des scientific management im wesentlichen wirksam geblieben. Mehr noch: In den achtziger Jahren hat in einigen Schlüsselsektoren weltweit eine starke Rationalisierungswelle stattgefunden, die, indem sie einen Teil der in den sechziger und siebziger Jahren durch die Gewerkschaften errungenen Kontrolle zurückgedrängt, die traditionellen Instrumente des scientific management und die Rolle der mittleren Hierarchieebene - sowohl in bezug auf die „Linie“ (z.B. Meister) als auch in bezug auf den „Stab“ (z.B. die Techniker in der Arbeitsplanung/industrial engineers) - erneut zur Geltung brachte.

(1) Welches ist die Rolle der mittleren Hierarchieebene?

Im traditionellen Verständnis kommt ihr eine doppelte Rolle zu: eine vertikal-aktive sowie eine horizontal-passive Rolle. Die erstere besteht darin, eine aus Menschen und Maschinen bestehende Gesamtheit zu besetzen und auf der Grundlage der Ausübung der ihr zugewiesenen Befehlsbefugnis sowie ihrer Kompetenz zu garantieren, daß das Unternehmen funktioniert und die programmierten Ziele erreicht. Die zweite Rolle besteht darin, in organischer und funktionaler Weise gemäß der ihnen zugewiesenen strategischen Aufgaben die Verbindung zwischen den oberen Hierarchieebenen und den verschiedenen Aktivitätsbereichen des Unternehmens zu gewährleisten.

Eine dritte und entscheidende Rolle der mittleren Hierarchieebene ergibt sich aus ihrer politischen Funktion. Sie ist in der Tat unmittelbar dem gewerkschaftlichen Druck ausgesetzt, der darauf gerichtet ist, die Leistungserbringung der menschlichen Arbeitskraft zu regulieren und der einseitig durch das Unternehmen ausgeübten Leitung zu entziehen. Die mittlere Hierarchieebene muß folglich jeweils ein Gleichgewicht zwischen der Ausübung ihrer Führungsaufgabe und der Herstellung von Konsens schaffen. Es ist kein Zufall, daß in den achtziger Jahren die Auseinandersetzungen im Zusammenhang mit Rationalisierungsvorhaben auf dieser Ebene stattgefunden haben. Der entscheidende Schritt des Top-Managements - mit Unterstützung der Kapitaleigner - bestand darin, die absolute Kontrolle über den Fertigungsbereich zurückzuerlangen. Dies war sowohl bei FIAT, British Leyland als auch bei Volkswagen der Fall; die jeweils unterschiedlichen Ausprägungen waren auf die Unterschiede in den Systemen der industriellen Beziehungen zurückzuführen.

- (2) *Was passiert aber in dem Augenblick, in dem der Prozeß der weltweiten industriellen Restrukturierung weit über die Rationalisierungswelle zu Anfang der achtziger Jahre hinausgeht?*

Wenn es richtig ist, was Bianchi behauptet - und alles deutet auf eine Bestätigung seiner Position hin -, dann läßt sich gleichzeitig eine Ausweitung der strategischen Bereiche, ihre Linearisierung bzw. Vertikalisierung und eine Parallelisierung bzw. Devertikalisierung der Fertigungsbereiche beobachten. Wenn man des weiteren Merli folgt, so muß die Unternehmensführung, d.h. ein gewisser Umfang der Selbstregulierung, auf alle Unternehmensebenen ausgedehnt werden. Die mittlere Hierarchieebene findet sich somit zwischen zwei Fronten wieder: Auf der einen Seite, und zwar in bezug auf die Produktionsleitung und die Konditionierung der Nachfrage, läßt sich eine Vertikalisierung - teilweise im Informationssystemen vergegenständlicht - beobachten, die die Erreichbarkeit der Effizienz des Systems zu den Anfangsphasen des Prozesses hin verschiebt. Auf diese Weise wird die mittlere Hierarchieebene des überwiegenden Teils ihrer technisch-funktionalen Aufgaben beraubt. Auf der anderen Seite, d.h. in bezug auf die Fertigung, werden die Aufgaben der Regulierung, Kontrolle und Führung in dem Maße, wie es zur Ausdehnung und Vertiefung von Formen der Selbstregulierung kommt, in Frage gestellt.

- (3) *Wenn sich jedoch die technisch-funktionalen Inhalte verflüchtigen und sich zugleich die Aufgaben der Regulierung, Kontrolle und Führung reduzieren, so stellt sich die Frage, was bleibt.*

Die Antwort liegt in kommunikativen und politischen Funktionen. Welche Art und von welcher zahlenmäßigen Stärke muß eine solche mittlere Hierarchieebene sein? Kann es einen Verlauf dieses Prozesses der Transformation der mittleren Hierarchieebene von der gegenwärtigen Situation zu einer neuen ohne Brüche geben? Man denke daran, daß bei FIAT ein Vertreter der mittleren Hierarchieebene auf 15-20 ArbeiterInnen kommt. Wenn wir hingegen die Hierarchie der „Linie“ beiseite lassen und den Blick auf einige spezialisierte Funktionen im Bereich der Fertigung richten, z.B. auf die *Industrial Engineers*, so stellt sich die Situation nicht weniger kompliziert dar (Jürgens/Malsch/Dohse 1993).

Ein ähnliches Schicksal erleiden die Techniker der traditionellen Systeme der Qualitätskontrolle. Auch in diesem Fall führt der Übergang von der Idee der Qualitätssicherung ex post zur Idee der laufenden Qualitätskontrolle zu einem Abbau der parallelen Hierarchieebenen der Qualitätskontrolleure.

Im Fertigungsbereich, der mit Blick auf die Beschäftigung für viele Branchen der Industrie nach wie vor von großer Bedeutung ist, sehen wir uns folglich einem Scheideweg gegenüber: entweder leugnet man die Reichweite des Problems und setzt auf kurzfristig angelegte Korrekturen bei gleichzeitiger Verfolgung des klassischen Ziels der kostensparenden Rationalisierung, oder aber man setzt sich mit der

Total-Quality-Problematik auseinander, was notwendigerweise eine Auseinandersetzung mit den Problemen einer Entbürokratisierung des Unternehmens impliziert. Man achte darauf, daß es nicht nur einfach darum geht, die mittlere Hierarchieebene zahlenmäßig zu reduzieren, weil hier ein Überhang zu verzeichnen ist, sondern vielmehr darum, die gesamte Funktionsweise des Fertigungsbereiches neu zu gestalten, indem Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse übertragen und die Hierarchieebenen und die ihnen zuzuweisenden Aufgaben neu organisiert werden. Es ist mittlerweile offensichtlich, daß diese Experimente hauptsächlich auf die Einführung von Gruppenarbeit gerichtet sind³ - auf Basis japanischer Erfahrungen.

Zwei entgegengesetzte Lösungsansätze stehen einander gegenüber. Der erste versucht soviel wie möglich von der alten Struktur zu retten. Zu diesem Zweck wird auf Techniken des *by-passing* mittlerer Hierarchieebenen zurückgegriffen, um auf diese Weise den Vorteil des alten Systems der sozialen Kontrolle mit fließenderen Formen der Aufdeckung und Korrektur der durch die Hierarchie bedingten Widersinnigkeiten zu verbinden. So erklärt sich auch die Orientierung auf Qualitätszirkel, die per definitionem parallel zur alten Struktur liegen und einen Versuch der Revitalisierung darstellen.

In die gleiche Richtung geht die forcierte Anwendung von Instrumenten wie dem CEDAC (Cause and Effect Diagram with Addition of Cards), die eine verfeinerte und besser organisierte Form des alten amerikanischen Vorschlagwesens darstellen. Es ist kein Zufall, daß bei beiden Methoden im wesentlichen Techniken des *problem-solving* zur Anwendung kommen, die sich darauf beschränken, die ArbeitnehmerInnen aufzufordern, an der Lösung bereits definierter Probleme mitzuarbeiten.

Der zweite Lösungsansatz zielt auf die Reorganisation der betrieblichen Struktur auf der Ebene der Fertigung ab. Dies soll mittels der Eliminierung einer wichtigen Schicht der mittleren Hierarchieebene und der Verschiebung eines Ensembles von operativen Funktionen und kollektiver Kompetenzen, die von der Gruppe in autonomer Weise reguliert werden, erfolgen. In diesem Fall stellen die Gruppen, die im Fertigungsbereich gebildet werden, die neue Struktur dar; sie sind folglich keine parallele organisatorische Form der Unterstützung alter Strukturen.

In Wirklichkeit liegt der Schlüssel zum grundlegenden Wandel, den die japanischen Erfahrungen bewirkt haben, im Funktionieren der Gruppenarbeit. Das führt soweit, daß sich die Struktur auf der Ebene der Produktion auf die nahezu vollständige Abwesenheit von Abgrenzungen von Zuständigkeiten gründet. Auch wenn man einmal von der japanischen Erfahrung absieht, so ist es doch nicht schwierig vorherzusehen, daß nur derjenige, der es wagt, einen strukturellen Wandel in Angriff zu nehmen, versuchen kann, den qualitativen Sprung zu vollziehen, den anscheinend alle so sehr anstreben.

3 Nachfolgend werde ich eine auf Jürgens (Jürgens/Malsch/Dohse 1993) zurückgehende begriffliche Unterscheidung zwischen *Gruppen* und *Teams* vornehmen. Zuweilen werde ich Team als Synonym für den von Bion (1961) stammenden Begriff *Arbeitsgruppe* verwenden.

Es zeichnet sich folglich für komplexere Organisationen ein schwieriger Übergang ab, bei dem, wenn er in optimaler Weise in Angriff genommen wird, d.h., daß in jedem Fall die Reduktion einer sozialen Schicht des Betriebes, die eines der fundamentalen Elemente der Legitimierung des Top-Management darstellt, in Betracht gezogen werden muß. Im Zusammenhang damit muß auch die Reichweite und Tiefe der Funktionen und Entscheidungsbefugnisse, die in den Bereich der Selbstregulierung zu verschieben sind, geregelt werden. Es kommt noch hinzu, daß ein solcher Prozeß einerseits aktiven und u.U. politisch repräsentierten Widerständen des in Frage gestellten Teils der Hierarchie ebenso wie all den möglichen Formen des passiven Widerstands begegnen wird, andererseits muß er darauf gerichtet sein, die ArbeitnehmerInnen aktiv in alle theoretischen und praktischen Probleme, die dieser Prozeß mit sich bringt und die ich bereits behandelt habe, einzubeziehen (Garibaldo 1990b).

3 Erfahrungen bei FIAT

Das Beispiel FIAT kann als ein Fall betrachtet werden, in dem das organisatorische Lernen dem Management vorbehalten blieb; es war mit anderen Worten Teil eines *top-down*-Planungsansatzes. Die auf diese Weise realisierte Erfahrung organisatorischen Lernens liefert zugleich auch die Grundlage der neuen Niederlassungen in Pratola Serra (Motorenherstellung) und Melfi (Pressen, Schweißen, Lackieren und Großserienmontage). Beide Niederlassungen sind in Süditalien gemäß der Philosophie der *green field plants* aufgebaut worden.

Die Etappen dieses organisatorischen Lernens bestehen aus:

1. der Einführung der Automation in den Niederlassungen Termoli 3 (Motor *Fire*) und Cassino (Montagezyklus der *FIAT-Tipo*) - beide Standorte befinden sich in Süditalien;
2. dem Aufbau hochautomatisierter Fabriken - ebenfalls in Termoli und Cassino - und schließlich
3. dem Aufbau der integrierten Fabrik in Melfi und Pratola Serra.

Die Entwicklung ist noch linear, und zwar nicht nur in dem naheliegenden Sinne, daß jede Etappe die Überwindung vorhergehender sowie die Schaffung neuer Modalitäten erfordert, sondern auch in dem Sinn, daß zwischen den ersten beiden Etappen und der dritten eine kulturelle Diskontinuität sowohl in bezug auf die Gestaltungskriterien als auch in bezug auf den angewandten *top-down*-Ansatzes, festzustellen ist. In den ersten beiden Etappen (Einführung der Automation) herrscht anfänglich „... ein *zentralistischer* und *expertenzentrierter* Ansatz (vor), der sich in perfekter Übereinstimmung mit der *technozentrischen Orientierung* befindet, die die Managemententscheidungen leitet“:

- Die Planung wird *zentral* von den zentralen Unternehmensfunktionen des Konzernbereichs FIAT-Auto definiert;
- der Aufbau und die Einrichtung der Anlagen erfolgt vermittelt einer umfassenden Inanspruchnahme der *Herstellerfirmen* und bei nur unzureichender Flankierung der Techniker dieser Firmen durch die - auch qualifizierten (Instandhalter) - lokalen Arbeitskräften: dieser Aspekt soll noch zahlreiche Schwierigkeiten mit Blick auf das spätere Funktionieren und die Effizienz der Anlagen zur Folge haben;
- die Ausbildung *ex ante* betrifft ausschließlich technisch-produktive Aspekte, die eng mit den festgelegten spezifischen Aufgaben verknüpft sind - die organisatorische Dimension wird nicht in Betracht gezogen. Für die *Gewerkschaften* ist keinerlei aktive Rolle vorgesehen: diese sind bestenfalls auf formeller Ebene in ihrer „institutionellen“ Eigenschaft involviert, dort wo es bestimmte Normen notwendig machen (z.B. um Finanzmittel seitens der EG für die Ausbildung zu erhalten).⁴

In der Phase der hochautomatisierten Fabrik erlebt man die Krise des technozentrischen Modells, und es setzt eine Phase der Korrektur ein, die eines empirischen Ansatzes sowie eines Ansatzes von unten bedarf mit der Folge, daß den unternehmerischen Funktionen der Niederlassungen größere Bedeutung zukommt. Man kann somit feststellen, daß die hochautomatisierte Fabrik nicht „... ein Modell (ist), das in seiner Ganzheit auf einmal und als Ergebnis einer einheitlichen Planung entsteht, sondern es bildet sich *in itinere*“ (Cerruti/Rieser 1993, 162). Das führt zu einer stärkeren Einbeziehung der Unternehmensleitungen der Niederlassungen sowie ihrer Stäbe und mittleren Hierarchieebenen. Es kommt ebenfalls zu großen Ausbildungsanstrengungen, die sich hauptsächlich an die Techniker und Arbeiter richten, die mit ausführenden Aufgaben betraut sind.

Die dritte Phase, die der integrierten Fabrik, stellt eine Diskontinuität in diesem Prozeß des organisatorischen Lernens dar. Es „... zeigen (sich) bedeutende Unterschiede, auch im Hinblick auf die Größenordnung, zwischen dem Design von Melfi und Pratola Serra einerseits und der Restrukturierung der Niederlassungen in Cassino und Termoli andererseits. (...) In perspektivischer Sicht scheint die Entwicklung der Probleme darauf hinzudeuten, daß diese Phase abgeschlossen ist und daß ein Übergang zu einem unterschiedlichen Typus von *Design* erfolgt, der bei den neuen Niederlassungen - sowohl in bezug auf die Technologie als auch in bezug auf die Organisation - Anwendung findet. Dieser neue Design-Typus basiert, so zumindestens wird verkündet, darauf, daß der Faktor Arbeit nicht mehr so sehr als Faktor der

4 Cerruti/Rieser 1993, 162. Dieses Sammelband ist das Ergebnis einer gemeinsam vom IRES, dem von mir geleiteten Forschungsinstitut, und der FIOM-CGIL, der Einzelgewerkschaft der in der CGIL organisierten MetallarbeiterInnen, durchgeführten Untersuchung zu den Kriterien der Planung der neuen - seinerzeit im Bau befindlichen - Niederlassungen, und zwar im Vergleich zu den bereits zuvor errichteten FIAT-Niederlassungen in Süditalien.

Verwundbarkeit wahrgenommen wird sowie auf einer weniger deterministischen Sichtweise hinsichtlich der technologischen Möglichkeiten“ (Marchisio/Sciortino 1993, 81).

Es hat somit ein Prozeß organisatorischen Lernens stattgefunden, der zu einer einfacheren Nutzung der Technologien geführt hat. Laut der Ergebnisse der 1992/93 durchgeführten Untersuchung scheint die Konsequenz dieses Verzichts auf eine Vision der „Fabrik ohne Arbeiter“ darin zu bestehen, „... daß der Weg für den Versuch, die Anzahl der *discretion-plenty*-Rollen soweit wie möglich zu reduzieren, freigegeben wird. Dies gilt insbesondere in bezug auf die strategischen Rollen der Anlageninstandhaltung und des unmittelbaren Eingriffs im Fall des Eintritts unvorhergesehener Ereignisse. Vor dem Hintergrund der starken Widerstände gegen den Wandel des Organisationsmodells einerseits und des Fortwährens eines organisatorischen Stils, der die Partizipation der ArbeitnehmerInnen nach wie vor als „Austausch“ in nur einer Richtung begreift, andererseits ist es denkbar - sollte sich die Beschreibung der Anlage, wie sie im vorhergehenden Abschnitt vorgenommen worden ist, als richtig erweisen -, daß diese Ambiguitäten sich verstärken und sich in Gegenwart einer in bezug auf die kritischen Punkte robusteren Anlage institutionalisiert“ (Marchisio/Sciortino 1993, 91). Mit einem Abstand von zwei Jahren läßt sich heute feststellen, daß diese Voraussage offensichtlich wirklich eingetreten ist, auch wenn empirische Untersuchungen dazu, was im ersten Jahr der Tätigkeit der Werke passiert ist, bislang noch fehlen.

4 Machtumverteilung - aber wie?

Was ich hervorheben möchte, auch vor dem Hintergrund dessen, was gegenwärtig bei FIAT passiert, ist nicht so sehr die allgemeine Schwierigkeit dieses Übergangs, sondern vielmehr, daß man sich, wenn der gesamte Prozeß nicht scheitern soll, früher oder später mit Problemen der Machtverteilung und der Bestimmung der für die Partizipation notwendigen Motivationen auseinandersetzen muß. Wenn die dargelegte Komplexität des Prozesses realistisch ist, kann man kaum annehmen, daß ein solcher Prozeß in rein autokratischer Weise gesteuert werden könnte, d.h. von einer Gruppe aufgeklärter und entschlossener Manager, die von den Kapitaleignern unterstützt werden. Die Entschlossenheit des Topmanagements und der Kapitaleigner kann zwar die Liquidierung eines Teils der alten Hierarchie, die noch stand hält, bewirken, aber wie wird eine neue Hierarchie aufgebaut? Wie kann man einen aktiven - im Gegensatz zu einem nur vorübergehenden - Konsens der ArbeitnehmerInnen erlangen, der die Wirksamkeit der Selbstbestimmung gewährleiste? Die gesamten nordeuropäischen Erfahrungen der sechziger und siebziger Jahre belegen das wiederholte Scheitern von Partizipationsansätzen, die vom Management allein mit Techniken der Personalführung gesteuert wurden.

Bewegen wir uns jetzt hin zu jenen Aktivitäten, die Bianchi als linearisiert bzw. vertikalisiert bezeichnet. Die tiefere Bedeutung des Linearisierungsprozesses liegt in dem integrierten Charakter von Tätigkeiten, die vormalig auf Stab und Linie verteilt und unterschiedlichen Hierarchieebenen des Unternehmens zugewiesen waren. Durch diese Integration soll eine strategische Unternehmensführung ermöglicht werden. Man denke an die von Bianchi vorgeschlagene Auflistung: Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Werbung, Vertrieb etc. Diese Phasen und Funktionen vertikalisieren und integrieren sich, d.h. es akzentuieren sich die Elemente der Kooperation zwischen den Unternehmensfunktionen als Bedingung für ihr normales Funktionieren. Die Funktionsweise der Gesamtorganisation wird so für alle involvierten Beschäftigten transparenter; damit wird zugleich auch der politische Charakter der strategischen Entscheidungen sowie die Verantwortlichkeit des Topmanagements in den einzelnen Phasen der Durchführung einer Strategie deutlicher. Die Linearisierung dieser Tätigkeiten muß im übrigen zwangsläufig auch mit dem Fertigungsbereich in wechselseitiger und tiefgründiger Weise interagieren. Wenn sich somit die Kontrolle einiger für die Erreichung der Unternehmensziele entscheidenden Variablen in den vertikalisierten Bereich, d.h. in den Bereich der strategischen Unternehmensführung verschoben hat, ist das regulierte Funktionieren des Unternehmens in seiner Gesamtheit nicht mehr oder zumindestens zu großen Teilen nicht mehr vorherbestimmbar, und es muß sich auf intelligente korrigierende, nicht vorherbestimmbare Eingriffe durch die Beschäftigten im Fertigungsbereich verlassen.

Wir wissen im übrigen - und dies ist ein Problem, das von japanischen Unternehmen selbst benannt wird -, daß es außerordentlich schwierig ist, kreative Verhaltensweisen mit einem stark totalisierenden sozialen Klima in Einklang zu bringen. Es ist sicherlich möglich, unter bestimmten Bedingungen eine Gemeinschaft zu gründen, die durch nicht rationale Bande verbunden ist und deren Idealtyp der Clan ist. Innerhalb des Clans können sehr starke Elemente der Identifikation zwischen den Einzelnen und der Gemeinschaft existieren. Etwas Ähnliches hat in den Ländern des realen Sozialismus stattgefunden, deren Ziel es war, die absolute Disponibilität des Einzelnen, jenseits jeglichen persönlichen Kalküls, für die Gemeinschaft zu arbeiten, zu erlangen. In einer solchen Situation können die Verhaltensweisen durch eine intensive Zusammenarbeit geprägt sein, die nicht unbedingt angeordnet sein muß; doch wird es sich im wesentlichen um Mitläuferverhalten handeln, d.h. um ein konservatives Verhalten. Eine Gemeinschaft, die sich durch Zusammenarbeit auszeichnet, die aber unfähig ist, einen nachhaltigen Druck zwecks Vollziehung eines Wandel zu entwickeln, ist das Ende einer jeden Idee von Innovation.

Das Dilemma des Topmanagements ist so verworren, daß auf der internationalen Bühne mehrere Lösungsansätze angeboten werden, die sich nach meiner Auffassung in zwei große Gruppen einordnen lassen: Die erste gründet sich auf die Selbstgenügsamkeit des Topmanagements und der Kapitaleigner, die zweite auf das Bewußtsein,

daß ein derartiger Umbruch nicht ohne die Festlegung eines neuen Machtverhältnisses zwischen Kapitaleigentum und Topmanagement einerseits und den organisierten ArbeitnehmerInnen andererseits nicht realisierbar ist.

Die Lösungen, die sich auf die Selbstgenügsamkeit des Topmanagements und der Kapitaleigner gründen, versuchen, die japanischen Erfahrungen auf eine Art und Weise zu wiederholen, die im europäischen Kontext charakterisiert ist durch:

- Eine Vereinfachung und Ausdünnung der mittleren Hierarchieebenen;
- eine Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten innerhalb des Managements;
- die Einführung von Formen der Gruppenarbeit in den strategischen Bereichen der Fertigung, wobei parallel dazu traditionelle Formen der Arbeitsorganisation fortbestehen;
- eine Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen;
- eine neuerliche Lancierung von Anreizsystemen, die in symbolischer Weise besser die Philosophie der Partizipation repräsentieren, wie z.B. Lohnteile, die an das Unternehmensergebnis gekoppelt sind.

Dieses ist genau die Strategie des FIAT-Konzerns. Es wird sehr wenig unternommen für eine Beteiligung am Clan, was ja für die japanische Situation gerade sehr charakteristisch ist, man denke nur an die lebenslange Beschäftigung u.a.m. Es wird letztendlich der Versuch unternommen, das Arbeitskräftepotential in verschiedene Schichten mit unterschiedlichem Zugang zur betrieblichen Realität zu segmentieren: Für die meisten bedeutet das eine „mystische Gemeinschaft“, die der Macht raffinierter Kommunikationstechniken und begrenzter korporativer Vorteile anvertraut ist; für eine Minderheit erfolgt eine Machtzuweisung innerhalb strikt funktionaler Grenzen und ohne das unternehmerische System sozialer Kontrolle übermäßig zu reduzieren. Dieses ist sicherlich der Ansatz, der zu der traditionellen Managementkultur weniger in Kontrast steht, und somit verständlicherweise als der beruhigende Weg gilt. Dieser Ansatz ist aber bereits in ganz Europa sowie in den USA auf starke Ablehnung, zuweilen auch auf den offenen Widerstand der Gewerkschaftsbewegung, oder zumindestens repräsentativer Teile davon, gestoßen.

Es ist im übrigen offensichtlich, daß die Verteidigung des traditionellen Systems sozialer Kontrolle einen Preis hat: zuweilen kommen die erwarteten Vorteile nicht zum Zuge. Ein hierfür bedeutender Fall auf internationaler Ebene betrifft die Anwendung flexibler Technologien sowohl im Fertigungsbereich (flexible Fertigungssysteme) als auch in den technischen Büros (CAD) und der Logistik. Die FIAT-Werke sind unter diesem Gesichtspunkt ein aussagekräftiges Beispiel dafür, wie hoch dieser Preis sein kann.

Bislang gibt es nur wenige Unternehmen, die sich in die andere Richtung wagen; es scheint sich jedoch in der gesamten westlichen Welt um eine bedeutsame Tendenz zu handeln - eine Tendenz, die sicherlich in den nordeuropäischen Ländern stärker verbreitet ist, wo das heute nicht mehr existierende VOLVO-Werk in Uddevalla (Garibaldo 1988a; Berggren 1988; Ehn 1994), Beispielcharakter hatte. Vergleich-

bare Beispiele finden sich in Dänemark, den Niederlanden (in der Containerbranche), in der Bundesrepublik Deutschland, in Italien aber auch in den USA und in Kanada. In diesen Fällen hat das Management das alte Modell der sozialen Kontrolle zugunsten der Einführung umfassender und kollektiv verhandelter Selbstregulierung für die ArbeitnehmerInnen überwunden. Das hat in gewissem Umfang zum Wiederaufleben einer Situation geführt, die sich durch eine Abwesenheit von Transparenz für das Unternehmensmanagement mit Blick auf die Arbeitsmodalitäten der Gruppe auszeichnet, eine Situation, die an die *black box* der alten halbhandwerklichen Arbeit erinnert. In Abwesenheit rigider Zwangsmechanismen kann ein solcher Ansatz nur dann außerordentlich wettbewerbsfähig sein, wenn zu Beginn eine starke Strukturierung der Regeln und der Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Macht erfolgt, d.h. die Suche und die Verhandlung des Konsenses zwischen autonomen und verantwortlichen Subjekten vermittels demokratischer Instrumente.

5 Ausblick

Ich habe bislang noch nicht die Gewerkschaftsorganisationen in ihrer Eigenschaft als Subjekte, die Träger von Strategien im Hinblick auf das Thema Total Quality sind, in die Betrachtung miteinbezogen, es sei denn in negativer Form. Die größten europäischen Industriegewerkschaften gelangen in der Tat zunehmend zu dem Schluß, daß das Feld der Auseinandersetzung um den Total-Quality-Ansatz für die unmittelbaren, von ihnen vertretenen Interessen von strategischer Bedeutung ist. Das Problem besteht mittlerweile nicht mehr nur darin, sich gegen diese Prozesse zu verteidigen, sondern sie in positiver Weise zu nutzen.

Wenn wir die Arbeitsgruppen und/oder die Teams als einen sensiblen Indikator nehmen, um festzustellen, wie weit der Total-Quality-Ansatz - in all seinen Versionen - vorgedrungen ist, lassen sich im europäischen Kontext bedeutsame Neuerungen sowohl bei den Managern als auch bei den Gewerkschaften ausmachen (den Hartog/Schröder 1989; Garibaldo 1993a). In Italien haben zunächst die Metallarbeitergewerkschaft der CGIL und anschließend die CGIL selbst entschieden, im Rahmen eines auf Kodetermination⁵ gegründeten neuen Systems industrieller Beziehungen für selbstregulierte Formen der Arbeit einzutreten. Bisher hat diese neue Orientierung vor allem in den innovativen Klein- und Mittelbetrieben des industriellen Dreiecks, die sich als erste an dem Total-Quality-Ansatz versucht haben, eine positive Resonanz gefunden. Es handelt sich in diesem Fall um das Experimentieren mit Arbeitsgruppen, deren Einführung zwischen den Unternehmen und der Gewerk-

5 Zur theoretischen Begründung der Notwendigkeit eines auf Kodetermination gegründeten Systems industrieller Beziehungen: Garibaldo 1988b. Zur Diskussion der Strategie der Kodetermination im italienischen Kontext und ihrer Unterschiede zum bundesdeutschen Mitbestimmungsmodell: Telljohann 1991 und 1993.

schaft vereinbart worden ist. Diese Arbeitsgruppen lassen in der Regel intern große berufliche Unterschiede zu, die in direktem Verhältnis zur Breite der abgedeckten Arbeitsbereiche und des der Gruppe zugestandene Grads der Selbstregulierung stehen. Folglich ist festzustellen, daß eine Übereinkunft zwischen den sozialen Parteien nur dann möglich ist, wenn ein Gleichgewicht zwischen den beiden entgegengesetzten Schalen einer imaginären Waage hergestellt wird: Auf der einen Seite finden sich die Flexibilität und die intelligente Kooperation zum Zweck kreativer und dynamischer Lösungen für unerwartete Probleme, auf der anderen Seite die formelle Anerkennung der kollektiven Macht zur Selbstregulierung all derjenigen Aspekte, die die Arbeitsmodalitäten betreffen, einschließlich jener, die vormals in der Form von Kontrolle und Überwachung getrennt waren. Es ist offensichtlich, daß eine derartige „Waage“ nur im Rahmen eines Systems industrieller Beziehungen, das sich nicht auf der kontinuierlichen Feststellung des jeweiligen Kräfteverhältnisses zwischen den sozialen Parteien gründet, Sinn hat. Es bedarf vielmehr eines Systems, das von der vollkommenen und politischen Anerkennung des Unternehmens als dem Ort, wo ein demokratischer Konflikt zwischen dem Management sowie der Eigentumsseite einerseits und der Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen andererseits ausgetragen wird, ausgeht.

Nur in einem demokratischen Kontext dieser Art existieren die Bedingungen für eine Entbürokratisierung der Managementstruktur, ohne auf autokratische Lösungen zurückgreifen zu müssen, die nur wieder von neuem innovationsblockierende Entwicklungen befördern würden. Als Alternative zu einer Reorganisation der Machtstrukturen dieses Umfangs und einer formellen Definition eines „konstitutionellen Paktes“ existieren nach meiner Auffassung nur zunehmend segmentierte oligarchische Formen, die das Ziel verfolgen, einen Kompromiß zwischen dem Erhalt der sozialen Kontrolle und der Flexibilisierung der Struktur zu erzielen. Die Klassiker sagen, daß es die Verantwortungslosigkeit ist, die die Oligarchien mittelfristig auszeichnet.

Literatur

- Berggren, Christian (1988): I nuovi concetti di produzione negli assemblaggi finali: l'esperienza svedese; in: Michele La Rosa (Hg.): Il modello giapponese. Mailand, 171-211
- Bianchi, Patrizio (1991): Produzione e potere di mercato. Rom
- Bion, Wilfred R. (1961): Experiences in Groups and other Papers. London
- Bonazzi, Guisepe (1993): Il tubo di cristallo. Bologna
- Carrieri, Mimmo u.a. (1993): FIAT punto e a capo. Rom
- Cerruti, Giancarlo, Vittorio Rieser (1991): FIAT: Qualità totale e fabbrica integrata. Rom
- Cerruti, Giancarlo Vittorio Rieser (1993): Osservazioni sulle trasformazioni organizzative alla FIAT e sul problema del setting; in: Mimmo Carrieri u.a.: FIAT punto e a capo. Rom, 160-165
- Ehn, Pelle (1994): Modelli svedesi. Guardano indietro al futuro; in: Francesco Garibaldo (Hg.): Il lavoro tra memoria e futuro. Nuovi modelli per l'Europa. Rom 52-66
- Fucini, Joseph F., Susy Fucini (1990): Working for the Japanese: Inside Mazda's American Auto Plant. New York
- Garibaldo, Francesco (1988a): Il lavoro nell'industria automobilistica: quale futuro?; in: Lavoro e Diritto, 2, 2, 375-383
- Garibaldo, Francesco (1988b): Lavoro, innovazione, sindacato. Genua
- Garibaldo, Francesco (1990a): Il caso Giappone; in: Spazio Impresa 4, 14, 47-53
- Garibaldo, Francesco (1990b): Antropos come soggetto; in: Spazio Impresa 4, 13, 59-65
- Garibaldo, Francesco (1993a): Esperienze di partecipazione; in: IRES/FIOM (Hg.): Auto e lavoro. Alla conquista della fabbrica integrata in Europa. Rom, 153-168
- Garibaldo, Francesco (1993b): Organisation and Framework for Managing the Social Dimensions of Change; in: IRES Materiali 1, 10, 1-30
- Garibaldo, Francesco (Hg.) (1994): Il lavoro tra memoria e futuro. Nuovi modelli per l'Europa. Rom
- den Hertog, J. Friso, Peter Schröder (1989): Social research for technological change. Lessons from national programmes in Europe and North America. MERIT research report. Maastricht, 89-028
- IRES/FIOM (Hg.) (1993): Auto e lavoro. Alla conquista della fabbrica integrata in Europa. Rom
- Jürgens, Ulrich (1988): Struttura e precondizioni sociali del toyotismo nelle fabbriche giapponesi; in: Michele La Rosa (Hg.): Il Modello giapponese. Mailand, 15-26
- Jürgens, Ulrich, Thomas Malsch, Knuth Dohse (1993): Breaking from Taylorism. Cambridge
- Marchisio, Oscar, Guisepe Sciortino (1993): Gli stabilimenti FIAT di Melfi e Pratola Serra: indagine esplorativa; in: Mimmo Carrieri u.a.: FIAT punto e a capo. Rom. 72-92
- Merli, Giorgio (1987): Total Manufacturing Management. L'organizzazione industriale degli anni '90. Turin
- Ouchi, William G. (1982): Theory Z. New York
- La Rosa, Michele (Hg.) (1988): Il Modello giapponese. Mailand
- Széll, György, Heiko Schlatermund (Hg.) (1993): Arbeitsorientierte Wissenschaft und Forschung in den neunziger Jahren in Europa. Dokumentation des Kongresses. Osna-brück

- Telljohann, Volker (1991): Kodetermination - Ein Strategieansatz zur Überwindung der Subalternität der italienischen Gewerkschaften; in: WSI-Mitteilungen 44, 1, 34-42
- Telljohann, Volker (1993): Der Stellenwert der Forschung im Rahmen der Strategie der Kodetermination der Metallgewerkschaft FIOM/CGIL der Emilia-Romagna; in: György Széll, Heiko Schlatermund (Hg.): Arbeitsorientierte Wissenschaft und Forschung in den neunziger Jahren in Europa. Dokumentation des Kongresses. Osnabrück, 167-182
- Weber, Max (1922): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen

Anschrift des Verfassers:

Dr. Francesco Garibaldo
IRES (Istituto di Ricerche Economiche e Sociali)
Via S. Teresa, 23
I-00198 Rom

Übersetzung aus dem Italienischen:

Stefano Attardi (Essen)
Volker Telljohann (Bologna)