

## **Abhandlungen**

Bernd Hofmaier, Claudius H. Riegler

### **Staatlich geförderte Unternehmensentwicklung in Schweden**

Auswirkungen der Programmaktivitäten des Schwedischen Fonds für das Arbeitsleben auf die Elektro/nik/industrie

#### **Abstract**

Gegen den Hintergrund der schwedischen Reformbewegung im Arbeitsleben wird eines der größten schwedischer Programme - auch international gesehen - beschrieben. Der "Schwedische Fonds für das Arbeitsleben" finanziert z. Z. 24.000 sogenannte Arbeitsplatzprogramme von unterschiedlichem Umfang. Gemeinsam für diese Programme ist deren Integration von drei Schwerpunkten - Verbesserungen der Arbeitsbedingungen im engeren Sinn, arbeitsorganisatorische Veränderungen und Maßnahmen zur Rehabilitierung von Langzeitkranken. Das übergreifende Ziel ist Dezimierung der sozialen Kosten und Verbesserung der Produktivität. Anhand von Fallstudien im Rahmen des Evaluierungsvorhabens, werden einige Prinzipien für die erfolgreiche Durchführung der Programme in der Elektro/nik/industrie beschrieben.

#### **1 Einleitung**

Schweden hat in den letzten drei Jahrzehnten weitreichende Reformen auf dem Gebiet der Arbeitsbedingungen durchgeführt. Gleichzeitig sind umfassende und anspruchsvoll konzipierte Veränderungsprogramme durchgeführt worden. Es ist wichtig, zwischen Reformen und Programmen zu unterscheiden. Reformen brauchen in der Regel eine Reihe von Instrumenten, damit die angestrebten Ziele erreicht werden. Die Instrumente können finanzieller oder legislativer Art sein. Programme stellen eine organisatorische Infrastruktur für die Durchführung von Veränderungen dar. Manchmal verlaufen Reformen und Programme parallel, in anderen Fällen sind Programme integrierter Teil einer Reform.

Hintergrund und Tragweite/Verlauf der arbeitspolitischen Reformen in Schweden sind auch in der deutschen Diskussion durch die Darstellungen von Gustavsen (1983, 1990, 1993), Tergeist (1985), Riegler (1987), Auer/ Riegler (1988), Berggren (1991), Naschold (1992, 1993), Cole (1993) u.a. aufgearbeitet und in ihren Auswirkungen für die Schaffung moderner Arbeitsbedingungen in Industriegesellschaften analysiert worden. Wir wollen in diesem Beitrag daher in erster Linie den Kenntnisstand über ein spezifisches schwedisches Programm aktualisieren.

Die Mehrzahl der bis jetzt durchgeführten Programme ist in der Regie des Schwedischen Fonds für die Arbeitsumwelt (Arbetsmiljöfonden, Abkürzung: AMFO) geplant und durchgeführt worden. In dieser durch Arbeitgeberabgaben finanzierten Behörde spielten bei Planung und Durchführung von Programmen Gewerkschaften und Arbeitgeberverband eine wichtige Rolle. Während der Amtszeit der bürgerlichen Vierparteienregierung von 1991-1994, die auch Signalwirkung für die Beschleunigung eines umfassenden "Systemwechsels" (Fölster u.a. 1993) hatte, veränderte sich das von vielen Forschern (Kuhn 1981, Czada 1983, Tergeist 1985 u.a.) und politischen Kritikern als korporativ bezeichnete politische Institutionengefüge des Landes. So sind seit 1993 auf Beschluß des größten Arbeitgeberverbands (SAF) keine Arbeitgeberrepräsentanten mehr in den Vorständen staatlicher Behörden vertreten.

Der Fonds und andere Institutionen fungieren als kontrollierendes Organ der einzelnen Programme, verpflichten aber zeitweise auch Personen, die mit deren Implementierung beauftragt werden. In der Regel sind es Wissenschaftler oder Vertreter der Arbeitgeber und Gewerkschaften, die bei der Implementierung der Programme teilnehmen und sie evaluieren. Bekannte Beispiele für solche Programme sind das sogenannte Entwicklungsprogramm für neue Technologien, das in den Jahren 1982 bis 1987 durchgeführt wurde (Oscarsson u.a. 1990). Ein anderes Programm ist das LOM-Programm (Leitung, Organisation, Mitbestimmung), das organisatorische Veränderungsprojekte durchführte. Von 1985 bis 1991 wurden mit rund 55 Mio. SEK in 148 Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors 72 Entwicklungsprojekte nach einem spezifischen Verfahrensmodell gefördert (Gustavsen 1990). Das Programm wurde von einem deutschen Evaluierungsteam ausgewertet (Naschold 1992, 1993).

Eine andere Variante von Programmen sind zeitlich begrenzte, organisierte Einsätze in gewissen Branchen oder im gesamten Spektrum öffentlicher und privater Tätigkeitsgebiete, um Verbesserungen durchzuführen oder Ausbildungsaktivitäten zu betreiben. Diese Form von Programmen entsteht aber oft aufgrund volkswirtschaftlicher oder makropolitischen Überlegungen, um eine drohende konjunkturelle Überhitzung der Wirtschaft zu verhindern. In der Regel sind in diesen Programmen keine Wissenschaftler tätig, doch können sie als Evaluatoren eines Programms hinzugezogen werden. Ein hierfür typisches Beispiel sind die Erneuerungsfonds aus dem Jahre 1985, an die alle Privatunternehmen 10% ihres Gewinns abführen mußten.

Die Beträge wurden unverzinst auf ein Konto der Nationalbank eingezahlt. Innerhalb einer Periode von fünf Jahren konnten dann die Unternehmen für die Ausbildung ihres Personals Mittel daraus beantragen.

Das vorläufig letzte Beispiel eines solchen Programms ist der Schwedische Fonds für das Arbeitsleben ("Arbetslivsfonden"), der 1990 eingerichtet wurde und bald darauf seine Arbeit aufnahm.

## **2 Der Schwedische Fonds für das Arbeitsleben**

Auch bei der Einrichtung dieses Fonds gaben staatsfinanzielle Gründe den Ausschlag. Die Regierung nahm angesichts des Risikos einer überhitzten Konjunktur an, die gleichen Maßnahmen wie früher anwenden zu müssen, um inflationäre Tendenzen zu bekämpfen. Ende der 80er Jahre beurteilte sie dieses Risiko als so hoch, daß sie von September 1989 bis Dezember 1990 eine besondere Arbeitsumweltabgabe einführte. Als Ergebnis eines politischen Kompromisses der damaligen sozialdemokratischen Minderheitsregierung mit der außerhalb der Regierung stehenden Zentrumspartei wurde beschlossen, von allen privaten und öffentlichen Arbeitgebern eineinhalb Prozent der Lohnsumme einzuziehen. Das Geld wurde auf ein zinsführendes Konto der Nationalbank eingezahlt und sollte später mit der Auflage verteilt werden, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Etwa zur gleichen Zeit begann in Schweden eine intensive Debatte über mangelhafte Arbeitsbedingungen, die in dem politisch effektvollen Slogan gipfelte, man solle die 400 000 "schlechtesten Arbeitsplätze" auflisten und beseitigen. Dadurch wurde die Aufgabe des Fonds auf Verbesserungen der Arbeitsbedingungen konzentriert. Gleichzeitig begann jedoch auch eine Debatte über den Rückgang der Produktivität im privaten und öffentlichen Sektor. Nach Ansicht des von Parlament und Regierung eingesetzten Produktivitätsausschusses (SOU 1991, 82) war die sinkende Produktivität ein großes Hindernis für eine Stärkung der Position Schwedens und der schwedischen Exportindustrie im internationalen Wettbewerb und damit auch für das Fortbestehen des schwedischen Wohlfahrtsstaats. Die finanziellen Mittel des Fonds sollten daher auch für produktivitätssteigernde Maßnahmen angewandt werden.

### **2.1 Der Schwedische Fonds für das Arbeitsleben - die formale Organisation**

Den Intentionen des Parlaments gemäß wurde eine zeitlich begrenzte Organisation geschaffen, die ohne besondere bürokratische Hindernisse schnell und effizient eingerichtet wurde und arbeiten konnte. Die zentrale Verwaltung besteht aus einem Direktor, einigen Sachbearbeitern und einigen Stabsfunktionen. Der Fonds wird auf

zentraler Ebene von einem Aufsichtsrat kontrolliert, in dem Vertreter der Tarifpartner und der wichtigsten Interessenorganisationen sitzen. In den 24 Regionen ("lön") Schwedens hat man nach dem gleichen Muster regionale Organisationen aufgebaut, in denen die Sachbearbeiter eine wichtige Rolle spielen. Ihre Aufgabe ist es, den Privatbetrieben und den Einrichtungen des öffentlichen Dienstes bei der Formulierung der Anträge, der Durchführung und schließlich auch bei der Evaluierung zu helfen.

Der Fonds startete 1990 mit einer Laufzeit von fünf Jahren (offizieller Abschluß: 30.6.1995) und beschäftigt ca. 120 Mitarbeiter. Das ursprünglich zur Verfügung stehende Kapital belief sich (inklusive Zinsen) auf ca. 15 Mrd. SEK (d.h. ca. 3,2 Mrd. DM), wurde jedoch durch Umdispositionen im Staatshaushalt auf rund 10 Mrd. SEK reduziert.

Bei der Durchführung der Aufgaben des Fonds rechnete man mit der Hilfe der Gewerkschaften und Interessenorganisationen. Diese sollten durch eigene Untersuchungen und Anweisungen den einzelnen Unternehmen bei der Antragstellung und dem Fonds bei der Verteilung der Mittel helfen. In dieser Hinsicht ist mittlerweile festgestellt worden, daß vor allem die Gewerkschaften nicht in dem erhofften Ausmaß aktiviert werden konnten.

Die Aufgabe des Fonds ist die Finanzierung von organisatorischen und personenbezogenen Maßnahmen in Unternehmen und Verwaltungen. Als Ergebnis dieser Maßnahmen erhofft man sich auf gesamtgesellschaftlicher Ebene eine Verringerung der Kosten für die Sozialversicherung, auf Unternehmensebene bessere Arbeitsbedingungen, Erhöhung der Produktivität, gesteigerte Rentabilität und für den einzelnen Beschäftigten eine bessere Gesundheit.

Die ersten Erfahrungen der Evaluierung haben aber gezeigt, daß der Fonds eine weitaus wichtigere Rolle als nur die eines Finanziers spielt. Aufgabe der Sachbearbeiter ist es, die Unternehmen über die Möglichkeiten zu informieren, wie sie Veränderungen finanzieren können. Sie sollen darüber hinaus bei der Formulierung der Anträge helfen und, wenn möglich, die Veränderungsvorhaben verfolgen. Es zeigte sich aber schnell, daß besonders die kleinen und mittleren Betriebe großen Bedarf an Hilfestellung hatten. Größere Betriebe wie die in den Fallstudien dieses Beitrags präsentierten Betriebe der Elektro/nik/industrie haben in der Regel Erfahrung mit der Organisation von Verbesserungsprojekten und auch erforderliche Kenntnisse, um Projekte planen und Mittel beantragen zu können.

Nach der schwedischen Gesetzgebung zur Aufgabenverteilung bei Angelegenheiten der Arbeitsumwelt ist der Arbeitgeber für die Arbeitsbedingungen verantwortlich. Er muß unter allen Umständen kontinuierlich Verbesserungsmaßnahmen in den normalen Betrieb integrieren und diese finanzieren. Die Mittel, die der Fonds für das Arbeitsleben zur Verfügung stellt - in der Regel zwischen 15% und 40% der Investitionskosten, inklusive Kosten für Ausbildung und Durchführung von Veränderungen - müssen für darüber hinausgehende Einsätze genutzt werden. Auch für den

Rest der Investitionskosten muß der Betrieb selbst aufkommen. Hier hat sich natürlich eine Grauzone ergeben, die zu vielen Diskussionen und Kritik geführt hat.

Die Beantragung von Mitteln ist zwar relativ unbürokratisch, muß aber unter Berücksichtigung der Standardanforderungen an ein "Arbeitsplatzprogramm" formuliert werden. Es sollte im Idealfall drei Schwerpunkte aufweisen, nämlich (1) Verbesserung der Arbeitsbedingungen im engeren Sinn, d.h. in physischer und psychosozialer Hinsicht, (2) arbeitsorganisatorische Veränderungen einschließlich Ausbildung, (3) Maßnahmen zur Rehabilitierung von Langzeitkranken. Diese drei Schwerpunkte sollen ein integriertes Projekt bilden.

Die Sachbearbeiter können bei der Formulierung und Durchführung eines Projekts vor Ort helfen und auf diese Weise die Ausformung der Anträge beeinflussen. Auf diese Weise erhielt der Fonds drei Funktionen: (1) Er finanziert Verbesserungen; (2) er gibt Rat und Hilfe bei der Formulierung und Durchführung der Projekte; (3) er formt eine Struktur für diese Veränderungen.

Bis zur Jahresmitte 1994, dem letzten Bewilligungsdatum, wurden fast 24.000 Arbeitsplatzprogramme, d.h. integrierte Veränderungsprojekte äußerst unterschiedlicher Dimension, bewilligt. Aufgrund des hohen Eigenanteils - im Durchschnitt muß der jeweilige Betrieb zwei Drittel der Kosten selbst tragen - und der in gewissen Branchen konjunkturbedingten prekären Situation, insbesondere für kleinere Betriebe, haben ein Teil der Antragsteller die bewilligten Mittel nicht ausgenutzt oder sogar zurückgegeben. Das bedeutet, daß ca. 15 000 Unternehmen und öffentliche Betriebe und Verwaltungen mit Unterstützung des Fonds für das Arbeitsleben Verbesserungen mit einem Finanzierungsvolumen von 30 Mrd. SEK (ca. 600 Mio. DM) durchgeführt haben. Dieser Umfang läßt darauf schließen, daß es sich hier weltweit um eines der größten Maßnahmenprogramme im Bereich der Verbesserungen der Arbeitsbedingungen handelt.

**Tab. 1: Beiträge des Fonds per Maßnahme (Stand: 16.6.1994)**

Maßnahmen	Betrag (Mill SEK)	%
Physische/psychische Arbeitsbedingungen	2400	22,80
Arbeitsorganisation	5320	50,70
Neue Technologien	380	3,60
Methoden, Routinen	328	3,10
Rehabilitierung	1888	18,00
Übrige Maßnahmen	186	1,80
<b>Summe</b>	<b>10502</b>	<b>100,00</b>

Der dritte der oben angeführten Punkte, demzufolge die Arbeit des Fonds eine gewisse Struktur für Veränderungen erzeugt, muß näher kommentiert werden. Schon die ersten Fallstudien, die von unserer Evaluierungsgruppe gemacht wurden, weisen ein charakteristisches Muster auf. Die Veränderungsprojekte konnten in drei Kategorien eingeteilt werden, nämlich (1) von Experten geleitete, (2) durch übergreifende Konzepte geleitete sowie (3) technikorientierte Projekte. Mit dieser sich aus dem Material ergebenden Einteilung konnten vorläufig die drei im folgenden näher dargestellten Arten von geläufigen Veränderungsprozessen erfaßt werden.

*(1) Von Experten geleitete Veränderungsprozesse*

Bei den meisten handelt es sich in der Regel um traditionelle Verbesserungsprozesse. Ihre hauptsächlichsten Merkmale sind:

- ein technischer Schwerpunkt, d.h. gewöhnlich technische Investitionen,
- Vertrauen auf Expertenwissen, d.h. keine Einbeziehung größerer Gruppen von Mitarbeitern in den Veränderungsprozeß,
- Begrenzung auf die Organisation oder sogar nur in begrenzten Teilen der Organisation,
- begrenzter Zeitraum,
- keine besonderen Gremien oder Aktivitäten im Betrieb, um den Wandel zu planen und durchzuführen, also keine Projektgruppen u.ä.,
- keine direkten Verbindungen zu anderen Organisationen,
- schwache Verbindung mit Fragen der Produktivität,
- schwache Verbindung mit der Geschäftsidee und Entwicklung des ganzen Betriebes,
- begrenzte Einbeziehung der Unternehmensleitung,
- begrenzte Einbeziehung der Beschäftigten und wenig Gebrauch lokaler Ressourcen.

*(2) Durch übergreifende Konzepte geleitete Veränderungskonzepte*

Diese Kategorie stellt einen integrierten Ansatz dar, bei dem eine ganze Reihe verschiedener Zielsetzungen in einem ganzheitlichen Rahmen verfolgt werden. Zu den Merkmalen gehören:

- frühere Erfahrungen mit Entwicklungsaktivitäten,
- großes Vertrauen auf Lernen als Teil des Projekts,
- unbegrenzte Zeitperspektive,
- in der Regel Einbeziehung der ganzen Organisation,
- Schaffung spezieller Gremien und Aktivitäten, um den Wandel zu planen und durchzuführen,
- Verbindungen zu anderen Organisationen,
- Produktivität als Hauptzielsetzung,
- starke Verbindung mit der Geschäftsidee und der allgemeinen Unternehmensstrategie,

- starke Einbeziehung der Unternehmensleitung,
- großes Vertrauen auf Teilnahme der Beschäftigten und Anwendung und Ausnutzung von lokalen Ressourcen.

### *(3) Technikgeleitete Veränderungsprozesse*

Die dritte Kategorie, die in bezug auf Maßnahmenumfang und Potentialausnutzung zwischen den beiden Hauptkategorien liegt, ist etwas diffus und durch weniger klare Veränderungsstrategien gekennzeichnet. Es scheint sich in der Hauptsache um technikgeleitete Veränderungen zu handeln. Ein typischer Fall ist die Einführung neuer Techniken, bei der in einer späteren Phase Probleme auftreten. Es kann sich hier um arbeitsorganisatorische Veränderungen oder neue Qualifikationsanforderungen handeln, die mit Qualifizierungsmaßnahmen gelöst werden müssen. Andere Probleme sind die veränderte Rolle der Meister, Abgrenzungsstreitigkeiten zu den jeweiligen Aufgabenbereichen zwischen verschiedenen Berufsgruppen und andere Probleme, die aus den Untersuchungen der letzten Jahre über die Einführung neuer Techniken bekannt sind.

Technische Veränderungen spielen in allen drei Kategorien eine Rolle. Es ist aber wichtig festzustellen, daß besonders bei den durch übergreifende Konzepte geleiteten Veränderungen Technologie in diese neuen Konzepte - Just-in-Time, Zero-Faults, Customer-driven Production etc. - eingegliedert und nicht wie früher als Ausgangspunkt für Veränderungen betrachtet wird.

Dadurch, daß man von seiten des Fonds komplexe Arbeitsplatzprogramme forderte und die Sachbearbeiter zusammen mit dem Management und den Vertretern der Gewerkschaften die einzelnen Projekte formulierten, wurden die Betriebe dazu gebracht, die Projekte auf eine bestimmte Weise durchzuführen. Die weiteren Erfahrungen zeigen auch, daß durch den Fonds eine Entwicklung in Richtung auf komplexere und in vielen Fällen auch konzeptgeleitete Veränderungen eingetreten ist. Auf diese Weise erhielt der Fonds im Verlauf der einzelnen Projekte unterschiedliche Funktionen. Generell kann man sagen, daß er eine oder mehrere gleichzeitig übernahm, nämlich (1) eine initiiierende, (2) eine Unterstützungs- und (3) eine Steuerungsfunktion.

In den expertengeleiteten Projekten funktioniert der Fonds oft als Initiator und übt eine Unterstützungsfunktion aus. In den konzeptgeleiteten Projekten hat der Fonds hauptsächlich eine Steuerungsfunktion oder die Funktion, Aktivitäten zu koordinieren. Da die Sachbearbeiter viele Unternehmen in einer Region gleichzeitig betreuen, vermitteln sie auch direkt oder indirekt Erfahrungen aus Veränderungsprojekten zwischen den Betrieben und Verwaltungen bzw. anderen Einrichtungen des öffentlichen Sektors. Hinzu kommt die in einer späteren Phase durchgeführte Schulung aller Sachbearbeiter aus den 24 Regionen, die zu einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch führte. Es muß aber betont werden, daß Kriterien für erfolgreiche Veränderungsprojekte in erster Linie durch Unternehmen/Organisationen, die selbst erfolgreiche Projekte betrieben hatten, vermittelt wurden. Auch wenn die

Sachbearbeiter Erfahrungen vermittelten, hatten sie keine fertigen Modelle oder Methoden.

Das bedeutet, daß der Fonds nicht nur die Projekte finanziert, sondern auch berät und gleichzeitig eine Struktur für den Veränderungsprozeß liefert. Durch die starke Betonung der integrierten Bestandteile der sogenannten Arbeitsplatzprogramme zwingt der Fonds die Betriebe und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes in eine bestimmte Richtung. Sie müssen ihre Ziele und die Art, wie sie Veränderungsprozesse betreiben wollen, gegebenenfalls mehrmals überprüfen. Durch diese integrierte Perspektive hat der Fonds den Schwerpunkt stärker auf den Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation auf der einen, und Produktivität auf der anderen Seite gelegt.

Vom Schwedischen Fonds für das Arbeitsleben sind in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Veränderungsprojekten in der elektrotechnischen und elektronischen Industrie gefördert worden. Wir wollen im folgenden den allgemeinen Veränderungszusammenhang in dieser Branche darstellen und daran anschließend anhand der Veränderungsprojekte in einigen ausgewählten Betrieben den spezifischen Stellenwert der Förderungsmaßnahmen dieses Fonds analysieren. Diese Materialzusammenstellung dient in einer kurzen, abschließenden Diskussion der Klärung folgender Fragen: Sind zeitlich begrenzte, staatliche Förderungsmaßnahmen ausreichend, um humankapitalorientierte Produktivitätsverbesserungen in Schlüsselbranchen der Volkswirtschaft durch arbeitsorganisatorische, technologieinnovative und beruflich rehabilitierende Einsätze zu erreichen? Und als Folgefrage: Welche verstärkenden und kontinuierlichfördernden Faktoren sind notwendig, damit diese Art von Programmen zu selbsttragenden Entwicklungsprozessen beitragen kann?

### **3 Die schwedische Elektro/nik/branche im Kontext der Wettbewerbsverhältnisse**

Die schwedische Elektro/nik/industrie ist durch das Vorherrschen weniger größerer Unternehmen mit weltweiter Verankerung geprägt. Die drei Unternehmen ABB (Kraftwerke, Stromverteilung, Industrie- und Verkehrstechnik), Electrolux (elektrische Haushaltsgeräte) und Ericsson (Telekommunikationsausrüstung) gehören zu den sechs größten schwedischen Konzernen. Außer den drei großen Konzernen haben ausländische Unternehmen wie IBM (USA), Philips (Niederlande), Nokia (Finnland) etc. schwedische Tochtergesellschaften bzw. Produktionsstandorte. In der Branche dominiert die schwere elektrische Ausrüstungsindustrie. Hinzu kommen elektronische Erzeugnisse, vor allem Telekommunikationstechnologie sowie Haushaltelektronik. Die Elektroindustrie ist an der Gesamtproduktion des metallverarbeitenden Gewerbes nur mit 8% beteiligt. 80% der Erzeugnisse gehen in den Export. Der Beschäftigtenstand in Schweden ist aufgrund des konjunkturellen

Einbruchs zwischen 1990 und 1993 zurückgegangen, und zwar bei ABB Schweden von 32 409 Beschäftigten im Jahre 1990 auf 25 747 Beschäftigte im Jahre 1993, bei Ericsson allerdings leicht gestiegen, von 30 817 Beschäftigten im Jahre 1990 auf 31 796 Beschäftigte im Jahre 1993.

Kennzeichnend für die gesamte Branche ist, daß sie sich im Übergang zwischen einer traditionellen Industriebranche mit Massenfertigung in einen Schlüsselsektor für all jene Industrien entwickelt, die in zunehmendem Maß Informationstechnologie entwickeln und anwenden. Es handelt sich um eine äußerst heterogene Industrie, in der die Arbeitsaufgaben von qualifizierter handwerklicher Arbeit bis zu taylorisierter Montagearbeit, von neuen Arbeitsinhalten für Maschinenbediener in der Fertigung von Elektronikchips bis zu hochqualifizierten beruflichen Positionen in Forschung und technischer Entwicklung reichen. Gleichzeitig findet eine Polarisierung statt, da die an- und ungelerten Arbeitsplätze an den Montagelinien zahlenmäßig abgebaut werden, während Arbeiten mit höheren Qualifikationsanforderungen zunehmen. Innovationen im Produktionsprozeß bedeuten neue Arbeitsorganisationsformen. Es vollzieht sich ein Wandel in den Organisations- und Fertigungskonzepten in dem kürzere Produktzyklen eine Antwort auf den zunehmenden Wettbewerb sind. Für die Unternehmen gilt es, Flexibilität und Produktqualität zu erhöhen. Aus diesem Grunde ist die gesamte Branche auf der Suche nach Konzepten und praktischen Durchführungsmöglichkeiten einer flexiblen und ressourcenknappen Organisation. Dabei sind Divisionalisierung und Dezentralisierung Mittel.

Die Strategien des Managements zielen auf stärkere Einbeziehung der Belegschaften durch Motivationsanreize und Modernisierungs- bzw. Produktivitätsbündnisse zwischen Unternehmensleitungen und Gewerkschaften. Durch die in Schweden in der gesamten Nachkriegszeit betriebene Vollbeschäftigungspolitik, die immer mit einer aktiven Arbeitsmarktpolitik verbunden war, haben sich Effizienzsteigerungen aufgrund neuer Technologien lange Zeit auf die Beschäftigungslage nicht negativ bemerkbar gemacht. Rationalisierung durch neue Technologien wurde von den Arbeitnehmern und den Gewerkschaften positiv bewertet, da langweilige und schmutzige Produktionsarbeit wegfiel und die Beschäftigten durch höherqualifizierte Arbeiten bessere Arbeitsbedingungen und Entlohnungen erzielen konnten.

Mitbestimmung und konsensuelle Beteiligung sind jetzt erneut gefragt und werden ermuntert, teilweise durch neue Formen des vertragsmäßigen Status als Unternehmensmitarbeiter wie die ihrer Tendenz nach entkollektivierten "Mitarbeiterverträge", wie sie bisher in zwei Unternehmen des ABB-Konzerns verwirklicht worden sind (Glimstedt 1993, 74 f.).

Die schwedischen Autoren einer 1992 im Auftrag der schwedischen Gewerbe- und Technologieentwicklungsbehörde NUTEK durchgeführten, empirischen Untersuchung zu Arbeitsorganisation und Produktivität in der deutschen und schwedischen Elektronikindustrie (Werke mit Montage elektronischer Leiterplatten) heben als wichtigste Ergebnisse ihres Vergleichs (NUTEK 1993) hervor:

*(1) Arbeitsorganisation*

Die schwedischen Werke sind in höherem Grad als die deutschen nach den Prinzipien der modernen, transformierten (im Sinn von Osterman 1988) Arbeitsgestaltung organisiert. 6 von 13 schwedischen Betrieben, aber keiner der deutschen, können als transformiert bezeichnet werden. Die Arbeitsaufgaben sind in den schwedischen Betrieben breitgefächerter als in den deutschen. Es existieren in den deutschen Betrieben mehr Vorgesetzte (mittlere Ebene und Arbeitsleitung) als in den schwedischen. Mehrere der schwedischen, aber keiner der deutschen Betriebe, haben die Spezialisierung in Montage- und Bedienungspersonal abgeschafft und die Funktionsüberprüfung der gefertigten Produkte in die Arbeitsaufgaben des Produktionspersonals integriert. In den schwedischen Werken, aber in keinem der untersuchten deutschen, ist Teamorganisation üblich. Das Personal in schwedischen Werken ist stärker in die Entscheidungsfindung des Produktionsalltags einbezogen.

*(2) Produktivität, Bedarf zwischen Bestell- und Lieferzeit etc.*

Die Produktivität (gemessen als technische Effizienz) in den deutschen Betrieben ist durchschnittlich höher als in den schwedischen. Die schwedischen Betriebe haben geringfügig kürzere Durchlaufzeiten als die deutschen.

Die Expertengruppe kommt in bezug auf Erklärungen für die Unterschiede und die daraus herleitbaren Empfehlungen zu dem Ergebnis, daß die Produktivitätsunterschiede nicht durch die unterschiedliche Art erklärbar sind, wie in den beiden Ländern Arbeits- und betriebliche Organisation gestaltet sind. Aufgrund der durch die technische Entwicklung bedingten Umstrukturierung der Branche, durch die sich die Anforderungen an die berufliche Kompetenz der Belegschaft erhöhten und die Möglichkeiten traditioneller Organisationen verschlechterten und der damit zusammenhängenden Reduzierung von Arbeitsinhalt und Personal, empfiehlt die Expertengruppe eine Weiterentwicklung des transformierten, bisher in der schwedischen Elektro/nik/industrie teilweise bevorzugten Organisationstyps: "Der internationale Wettbewerb um Produktionsstandorte nimmt zu. Arbeitsaufgaben, für die schnell neues Personal angelern werden kann, stellen unter Lohngesichtspunkten einen schwachen Punkt dar. Aus diesem Grund können nur Arbeitsaufgaben, die es erforderlich machen, daß sich die Kenntnisse und Fähigkeiten der Belegschaft ständig weiterentwickeln, für hohe Löhne in Frage kommen. Langfristig basiert unser Wohlstand auf Arbeiten, die hohe berufliche Kompetenz verlangen. Diese Kompetenz kann sich nur im Rahmen einer transformierten Organisation entwickeln." (NUTEK 1993, 5)

Diese Empfehlung der staatlichen Technikförderungsbehörde ist auf die entschiedenere Weiterführung innovativer arbeitsorganisatorischer Entwicklungen gerichtet. Wir wollen in den folgenden Abschnitten beschreiben, auf welche Art bereits Grundlagen dafür gelegt worden sind, und wie durch ein staatlich organisiertes Programm vom Zuschnitt des Fonds für das Arbeitsleben die dadurch eingeleitete Entwicklung weitergetrieben werden kann. Wir beschränken uns dabei auf die Diskussion von Beispielen aus den beiden Konzernen Ericsson und ABB.

## **4 Fallstudienresultate**

### **4.1 Ericsson-Konzern**

#### **4.1.1 Allgemeine Charakteristika des Unternehmens**

Die Entwicklung von elektromechanischen zu auf Mikroelektronik basierenden Telefonzentralen ab Beginn der 70er Jahre lief in der schwedischen Telekommunikationsindustrie in drei Entwicklungsschritten ab. In einem ersten Schritt bildeten Ericsson und die staatliche Telefongesellschaft ein gemeinsames Unternehmen zur Entwicklung der neuen elektronischen AXE-Telefon-Zentrale, die die Fertigung in den späten 70er Jahren revolutionierte (SIND 1982:1, 109 ff.). Einen zweiten Schritt stellten die größeren Anwendungsmöglichkeiten des neuen Systems innerhalb der Telefon- und EDV-Technologie dar. Die technische Entwicklung führte zu erhöhter Kapazität und Flexibilität. Zum dritten bedeutete der Übergang zwischen den beiden Systemen eine drastische Veränderung der Fertigungstechnik. Diese bestand in der verstärkten Integration der Komponenten, zunehmender Automation und schnell sinkenden Beschäftigtenzahlen. Es wurden weniger Beschäftigte in der direkten Fertigung benötigt. Gleichzeitig stieg der Bedarf an Arbeitskräften im Dienstleistungsbereich der Branche, da die Anzahl der Dienstleistungen und Funktionen zunahm. Auch die Zahl der Angestellten im Entwicklungs- und Konstruktionsbereich nahm zu.

Die von technologischen Schüben geprägte Entwicklung setzte sich Ende der 80er Jahre fort. Ein Drittel der jährlichen Entwicklungskosten von 10 Mrd. SEK wurden in die Entwicklung von digitalen mobilen Telefonsystemen investiert. Der Ericsson-Konzern mit weltweit 70 000 Beschäftigten gilt nach einem Mitte 1991 beschlossenen und in den darauffolgenden beiden Jahren durchgeführten Rationalisierungsprogramm als äußerst gut vorbereitet auf die Wettbewerbsbedingungen der nächsten Jahre, wobei japanische, amerikanische und europäische Konkurrenz - vor allem auf den jeweils einheimischen Märkten - bewußt einkalkuliert ist.

#### **4.1.2 Entwicklungsaktivitäten mit Mitteln des Fonds für das Arbeitsleben in drei Betrieben**

In dem im Rahmen einer Evaluation der Förderungseffektivität des schwedischen Arbeitslebensfonds (ALF) untersuchten Betrieb des Ericsson-Konzerns werden Leiterplatten montiert und getestet sowie Telefone und Telefonsysteme (AXE-Systeme) montiert, getestet und verpackt. Logistikzentren und Stababteilungen sind Teile dieser dezentralen Produktionsstandorte des Konzerns. An ihnen waren auch

während der Hochkonjunkturperiode (bis etwa 1988/89) eine niedrigere Personalfuktuation (um 5%) und niedrigere Fehlzeiten als in den damals überhitzten Arbeitsmarktregionen der größeren Städte feststellbar.

#### **4.1.2.1 Das Beispiel: Ericsson Business Communications AB, Werk Karlskrona**

Vor Einleitung eines betriebsinternen Maßnahmenprogramms hatte der betriebliche Gesundheitsdienst das massive Auftreten von Belastungskrankheiten und Arbeitsunfällen signalisiert, die zu hohen krankheitsbedingten Fehlzeiten führten. Die gleichzeitig in diesem Zeitraum erfolgende Einführung einer neuen zentralen EDV-Anlage war mit gravierenden Störungen der Produktion verbunden. Um Abhilfe zu schaffen, wurde eine betriebliche Arbeitsgruppe gebildet, die aus Sicherheitsingenieur, Sicherheitsbeauftragtem, Technikern und Produktionsarbeitern (12 Personen insgesamt) bestand. Nach nur wenigen Sitzungen beschloß dieses Gremium die Bildung von 4 sogenannten Visionsgruppen, in denen Formen einer zukünftigen Fertigung von Telefonen konzipiert werden sollten. In dieser Phase wurden auch externe Berater eingeladen, und zwar solche, die im Elektro- und Maschinenbaukonzern ABB an der Durchführung von dessen ganzheitlichen Reformprogramm T 50 beteiligt waren. Zu Informationstreffen mit diesen externen Beratern wurde die gesamte Belegschaft eingeladen.

Als ein Ergebnis dieser Diskussionsphase wurde von der Leitungsgruppe des Betriebes der Vorschlag für ein Arbeitsplatzprogramm ausgearbeitet. Dieses beinhaltete parallele Maßnahmepakete in den Bereichen Ausbildung, Lohnsystem, Fertigungsflüsse, Arbeitsinhalte sowie Arbeitsbedingungen. Die einzelnen in Projektform durchgeführten Teile des Arbeitsplatzprogramms haben zu einer neuen Arbeitsorganisation (vorwiegend Teamarbeit) bei der Telefonmontage und der manuellen Leiterplattenfertigung geführt. Ausbildungseinsätze haben die Übernahme zusätzlicher Verantwortung durch das Produktionspersonal bewirkt. Neue Zuständigkeiten sind delegiert sowie die Übertragung von Koordinationsaufgaben innerhalb der Gruppe auf Gruppensprecher durchgeführt worden, wobei sich bei der Wahrnehmung dieser Aufgabe die Teammitglieder abwechseln. Außerdem ist ein neues Lohnsystem eingeführt worden, das stärker an individuelle Kompetenz und Können der einzelnen Beschäftigten angepaßt ist. Man hat auch flexible Arbeitszeiten (gleitende Arbeitszeit) eingeführt und eine Überprüfung der Arbeitszeitregeln für Schicht- und Wochenendarbeit in Aussicht gestellt.

In einer Evaluation der durchgeführten Maßnahmen durch einen Sachbearbeiter von ALF wird von einer beträchtlichen Verbesserung des psychosozialen Klimas am Arbeitsplatz (besonders in den Teams) gesprochen. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, daß die technischen Angestellten aus den produktionsvorbereitenden und

Planungsabteilungen nicht akzeptiert hätten, daß ihre Arbeitsaufgaben enger mit der Fertigung verbunden würden. Auch bei bestimmten ProduktionsarbeiterInnen sei weiterhin ein gewisser Widerstand gegen die durchgeführten Veränderungen festzustellen.

### 4.1.3 Abschließende Einschätzung

In einer, auf das Herausarbeiten von verallgemeinerbaren Methoden zur Produktivitätssteigerung ausgerichteten vergleichenden Untersuchung über die beiden Telekommunikationskonzerne Motorola und Ericsson, kommen die Verfasser ("Böst i vörlden" 1991, 55 f.) zu dem Schluß, daß beide Unternehmen in erster Linie durch zielbewußte Handhabung der Produktivitätssteuerung ihre gegenwärtige starke Stellung errungen haben. Da Qualität und Durchlaufzeiten zentrale Ziele seien (und kontinuierlich ausgewertet würden), und man in beiden Organisationen sensibel für die Forderungen des Markts sei, habe man sich im harten Wettbewerb und der hohen Dynamik dieses Industriesektors bewähren können. Man habe wenige hierarchische Ebenen und dezentralisierte Verantwortlichkeiten, während gleichzeitig die Zielsteuerung rigoros sei. Auf diese Weise gewähre die Dezentralisierung den Beschäftigten zwar große Freiheiten bei der Suche nach neuen Lösungen. Gleichzeitig verhindere der Zwang zur Zielerfüllung, "daß die weitreichende Freiheit auf eine Weise verwandt wird, die nicht dem Unternehmen dient".

Faßt man nun zusätzlich die Ergebnisse aus den evaluierten Entwicklungsaktivitäten in dem Betrieb des Ericsson-Konzerns zusammen, so herrscht der Eindruck vor, daß die Unternehmensleitung des Konzerns bzw. der einzelnen Einheiten am "Best practice"-Ziel orientierte, klare Leitbilder hat. Deren Erfüllung wird durch dezentralisierte Durchführung einer großen Vielfalt von Entwicklungsmaßnahmen angestrebt. Dabei wird den einzelnen Betriebsleitungen große Wahlfreiheit gelassen, um lokale Lösungen mit bestmöglichen Ergebnissen zu erzielen. Da die einzelnen Betriebe andererseits an strikte Orientierungsdaten in bezug auf Kosten, Qualität und Produktivität gebunden sind - die Verfasser der schwedischen Vergleichsstudie sprechen von "fast aggressiver Zielsteuerung mit Hilfe von Kontraktverfahren, die dem Handeln des Personals Grenzen setzen" ("Böst i vörlden" 1991, 54) -, neigt die Strategie der Konzernleitung allerdings dazu umfassende Veränderungsprojekte erst in kleineren Test-Einheiten der Betriebe auf ihre Dienlichkeit für die übergeordneten Ziele zu erproben. Ein Problem besteht auch in der nicht gelösten Überwindung der Zuständigkeitsgrenzen zwischen blue collar- und white collar-Beschäftigten, die beispielsweise im ABB-Konzern durch das Konzept der "Mitarbeiterverträge" bewußter angegangen wird.

Die Veränderungsaktivitäten des Ericsson-Konzerns sind also im groben geprägt durch

- eine langjährige, kontinuierliche Politik der Unternehmensleitung, durch verstärkte Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und hohe Aufgeschlossenheit für technologische Neuerungen außerhalb des Konzerns die technologische Entwicklung zu beschleunigen;
- den Willen, durch Ausbildungsmaßnahmen für Schlüsselgruppen der Belegschaft die allgemeine Veränderungsbereitschaft und Flexibilität zu fördern;
- das Bewußtsein, daß neue Formen der Arbeitsorganisation (wie Teamarbeit) durchzuführen sind und in kontrolliertem Ausmaß erprobt werden können;
- das Vertrauen auf die Fähigkeit regionaler Arbeitsmärkte, den Bedarf an Arbeitskräften, die zunehmenden Qualifikationsansprüchen genügen, auch in Zukunft decken zu können.

Trotz Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten in Forschung, Entwicklung, Fertigung etc. und damit einhergehender Flexibilität, die lokale Lösungen befördert, fehlt im Bereich der Zusammenarbeit und Kommunikation die breite Verankerung in den verschiedenen Ebenen der Unternehmenshierarchie. Dadurch wird die Mobilisierung der Belegschaften für die übergeordneten Ziele letztlich in Grenzen gehalten.

Förderungsprogramme wie das des Schwedischen Fonds für das Arbeitsleben erweisen sich in dem hier studierten Fall als brauchbar für die Durchbrechung der für die 80er Jahre nicht nur in Schweden typischen Formen von Unternehmensentwicklung im Sinn geplanten Wandels nach traditionellen Konzepten.

## 4.2 ABB-Konzern

### 4.2.1 Allgemeine Charakteristika

Der heutige "multi-domestic" - Konzern Asea-Brown-Boveri (ABB) mit Geschäftssitz in der Schweiz, geht auf eine Fusion 1988 des schwedischen elektrotechnischen Unternehmens ASEA mit dem schweizer Unternehmen Brown-Boveri zurück (vgl. zu den Hintergründen der Managementstrategie: Brandes/Brege 1993). ASEA war - und ist - das dominierende schwedische Unternehmen in der Starkstromtechnik.

Spezialisierungsabkommen mit den Firmen Electrolux und LM Ericsson in den 30er Jahren befestigten die Stellung des Unternehmens auf dem Gebiet der Starkstromtechnik. Durch vertikale und horizontale Integration wurden strategisch wichtige Betriebe des Maschinenbaus und der Stahlherstellung und -versorgung erworben, wodurch eine Monopolstellung erreicht wurde. (Björkman/Lundqvist 1981, 227) Der Konzern, der zur Wallenberg-Sphäre (der größten finanziellen Interessengruppe in Schweden) gehört, bereitete sich bereits Anfang der 60er Jahre durch eine industrielle Modernisierungsstrategie auf eine Verschärfung der europäischen Kon-

kurrenzverhältnisse vor. ASEA war das erste schwedische Unternehmen, das in Divisionen aufgeteilt wurde und eine Strategie der Kapitalrationalisierung durchführte.

In den letzten Jahren hat sich der Konzern weltweit ein deutliches Profil bei der Entwicklung der "komprimierten Organisation" als operative Form der Unternehmensgestaltung der Zukunft gegeben (Glimstedt 1993). Das auch international bekannt gewordene T 50-Programm, das seinen Namen von der Zielsetzung hat, Durchlaufzeiten (der Bedarf zwischen Bestell- und Lieferzeit) innerhalb des gesamten Konzerns innerhalb eines Zeitraums von 3,5 Jahren um 50% zu verringern, wurde von der Unternehmensleitung stufenweise als Auftakt einer Strategie bezeichnet, die gesamte Organisation umzuwandeln und auf diese Weise aus ABB ein europäisches Spitzenunternehmen in bezug auf eine "lean organization" zu machen. Schwedische Forscher, die die Entwicklung von Arbeit, Produktion, Organisation und industriellen Beziehungen bei ASEA bzw. ABB seit den 70er Jahren verfolgt haben, sprechen davon, daß das Unternehmen "auf eine gelungene Weise die spezifisch schwedischen Voraussetzungen einer industriellen Modernisierung ausgenutzt hat, nämlich ein hohes Ausbildungsniveau, eine demokratische Kultur, geringe Lohndifferenzen und hohen Beschäftigungsgrad". (Berggren/Björkman 1991, 28) Es sei deshalb kein Zufall, daß ABB in Schweden bei der Durchführung dieser zentralen Konzepte an über sechzig Produktionsstandorten weiter gekommen sei als die Einheiten von ABB in der Schweiz und vor allem Deutschland, wo die Umstrukturierung von Unternehmen vor dem Hintergrund hoher Arbeitslosigkeit auf beträchtlichen Widerstand der Gewerkschaften gestoßen sei.

Das Spezielle mit ABB sind Bestrebungen, den gesamten Konzern nach einer einheitlichen Organisationsphilosophie umzugestalten. Auf übergreifender Ebene geht es darum, in vielen Heimatländern zu operieren, d.h. eher "multi-domestic" als transnational aufzutreten. Auf der Ebene jedes einzelnen Betriebs wird angestrebt, die zentralen Stäbe zu vermindern, hierarchische Ebenen zu verringern und Effektivitätsdenken und marktorientiertes Denken so weit wie möglich in der Organisation zu verankern. Kompetenzentwicklung, Personalpolitik und Arbeitsorganisation werden hierfür von der Unternehmensführung als zentrale Bereiche angesehen. Übereinstimmend mit dem Modell der "komprimierten Organisation" sollen Verantwortlichkeiten in die direkte Fertigung delegiert und in diese administrative Aufgaben integriert werden. Der Konzern führte in den Jahren 1990-93 u.a. in Schweden ein zielstrebiges Rationalisierungsprogramm durch, in dessen Verlauf die Durchlaufzeiten bis Ende 1993 auf die Hälfte reduziert wurden.

Empirische Untersuchungen über Veränderungsprojekte bei ABB Stal, ABB Control und ABB Robotics belegen, daß dieses Programm bereits während seiner Laufzeit zu einer Reihe wichtiger Resultate geführt hat, die auch die Zukunft der Industriearbeit, der Arbeitsteilung zwischen Arbeitern und Angestellten sowie das System der industriellen Beziehungen in Schlüsselbranchen des Landes verändern

werden. Auch wenn dieser ausgeprägten Unternehmensstrategie gegenwärtig noch immer - im Gegensatz etwa zum Industriegewerkschaftsprinzip in der Bundesrepublik Deutschland - Arbeiter und Angestellte in getrennt organisierten gewerkschaftlichen Interessenvertretungen gegenüberstehen. (Bengtsson 1993, 59 ff.) Allgemein kann in dieser Hinsicht die These aufgestellt werden, daß bei Veränderungsprogrammen wie dem T 50-Programm bei ABB Schweden die Interessen von Betriebsleitung und Arbeitergewerkschaft stärker zusammenfallen als die von Betriebsleitung und Angestelltengewerkschaften.

Das T 50-Programm, für das kennzeichnend war, daß es einen zeitlichen Rahmen für eine umfassende organisatorische Erneuerung setzte, wurde ab Juni 1990 in ca. 50 schwedischen Werken des Konzerns durchgeführt und ist nach Angaben der Unternehmensleitung erfolgreich - auf Gesamtunternehmensebene wird die Reduzierung der Durchlaufzeiten mit 43% angegeben - Ende 1993 abgeschlossen worden. Damit ist die Konzernstrategie in eine neue Phase kontinuierlicher Verbesserungsaktivitäten eingetreten, die gegenwärtig den programmatischen Begriff T 50 weiterführt, der sich offenbar eingebürgert hat.

Nach einer längeren Vorbereitungsphase wurden im August 1991 auf einer zentralen "Kick-off"-Konferenz von über 500 Managementvertretern aus den einzelnen Werken die näheren Bedingungen dieses Veränderungsprogramms festgelegt. Danach wurden konzernweit als Teil des großen Rahmens organisatorischer Entwicklungsarbeit folgende Veränderungsformen eingeführt:

- Bildung zielgesteuerter Teams als Basis der Organisation

In Zukunft sollen alle Betriebe von ABB in Schweden organisatorisch als Teams fungieren, so daß die Unternehmensorganisation von ABB dann aus ca. 2 000 Teams bestehen wird.

- Kunde im Mittelpunkt

Dadurch werden dem Kunden eine Reihe von Vorteilen geboten wie schnelle Auskunft, niedrigere Preise, korrekte Lieferungen, höhere Qualität.

- Entwicklung beruflicher Kompetenz

Im Zug der Entwicklung hin zu einer "lernenden Organisation" soll der Stellenwert der internen betrieblichen Ausbildung verstärkt werden. Vermehrt sollen die Belegschaftsmitglieder auch von anderen Unternehmen (durch "benchmarking", wie es u.a. systematisch bei IBM Schweden betrieben wird) lernen.

- Ausbau der Qualitätskontrolle

Das T 50-Programm ist in allen Werken des Konzerns in Schweden als konzeptuelle Unternehmensentwicklungsstrategie durchgeführt worden. Dabei haben die einzelnen Unternehmenseinheiten lokale Anpassungsformen gefunden. Auch in anderen Ländern, in denen der Konzern Produktionsstätten hat, existieren ähnliche, mehr oder minder zeitlich festgelegte Programme, so in der Schweiz (1993: 13 717 Beschäftigte) und Deutschland (1993: 36 582 Beschäftigte) ein "Time Based Program", in den USA (1993: 22 263 Beschäftigte) ein "Total Policy Program".

## **4.2.2 Entwicklungsaktivitäten mit Mitteln des Fonds für das Arbeitsleben in zwei Betrieben**

Der untersuchte ABB-Betrieb gehört der Industriegruppe des Konzerns in Schweden an. Die Teilfinanzierung durch den Fonds war im Werk für die Durchführung nicht ausschlaggebend, sondern Teil eines umfassenden, konzerninternen Veränderungsprogramms. Der hier näher geschilderte ABB-Betrieb wurde von Mitarbeitern des Fonds als Beispiel für ein konzeptgesteuertes Veränderungsprogramm ausgewählt. Unsere Hypothese ist, daß es nicht die Spitze der Organisationsentwicklung im Gesamtkonzern, jedoch gemessen am Standard der in der schwedischen Industrie gegenwärtig üblichen Entwicklungskonzepte und -aktivitäten bemerkenswerte Erregenschaften darstellt.

### **4.2.2.1 Das Beispiel: Werk Enköping**

Das Werk ist ein Unternehmen im Unternehmensbereich "Industrie". In ihm werden hauptsächlich elektrische Transformatoren und Induktoren hergestellt. Drei Viertel der Produkte werden an Kunden außerhalb des ABB-Konzerns abgesetzt.

1989 bereits wurde ein das ganze Unternehmen umfassendes Projekt inganggesetzt, um die Durchlaufzeiten durch Eliminieren von Fertigungsstörungen und -verzögerungen zu reduzieren. Zur Durchführung dieses Projekts wurde eine Projektgruppe eingesetzt, die aus Vertretern der Firmenleitung und der Gewerkschaften bestand. Im Verlauf der Projektarbeit verbreitete sich das Bewußtsein, daß umfassendere Veränderungsprozesse nötig waren. Nach ersten Kontakten mit dem Arbeitslebensfonds wurde ein Arbeitsplatzprogramm entworfen, das auf dem früheren Entwicklungsprogramm basierte, jedoch Fragen der Arbeitsbedingungen stärker beleuchtete. Durch das später auf Konzernebene propagierte T 50-Programm wurde die Durchführung dieses betriebspezifischen Programms positiv beeinflusst. Die Verbesserung der physischen Arbeitsbedingungen durch Anpassung der räumlichen Umgebung und ergonomisch geformte Produktionsausrüstung ist eine der wichtigsten Dimensionen des Programms. Auf arbeitsorganisatorischer Ebene waren vor Programmstart bereits einige Schritte getan worden, um eine Transformation von individuellen Arbeitsrollen zu Gruppenarbeit in Form von Fließ-Gruppen zustandezubringen. Dies wurde fortgesetzt, so daß gegenwärtig der ganze Betrieb neu in Gruppen aufgeteilt ist. Damit einhergehend ist der gesamte Werkzeug- und Maschinenpark des Betriebs an die Anforderungen von Gruppenarbeit angepaßt worden. Auch Ausbildungsmaßnahmen sind im Zusammenhang mit diesen Veränderungen eingesetzt worden.

Der Wandel geht jedoch über die Einrichtung von Gruppen mit einem gewissen Autonomiegrad im Verhältnis zu den Produktionsaufgaben hinaus. Er geht weiter in Form einer durchgreifenden Dezentralisierung, bei der Fertigungsplanung und eine Reihe anderer Managementaufgaben schrittweise an die Gruppen delegiert werden. In diesem Zusammenhang sind ein neues Lohnsystem entwickelt und die administrative und leitungsmäßige Struktur des Unternehmens verändert worden.

Zur Planung und Durchführung dieser Veränderungen ist ein spezieller Apparat eingerichtet worden, der ein System von Gremien und Maßnahmen beinhaltet, die sich mit Entwicklungsaufgaben befassen. Man kann hier 5 Elemente unterscheiden:

- (1) Ein Leitungsgremium mit Vertretern der Unternehmensleitung, der Gewerkschaften und des betrieblichen Gesundheitsdienstes.
- (2) Eine Projektgruppe, die aus einem Projektleiter, den Chefs der einzelnen Fertigungsabteilungen und -funktionen sowie Personalvertretern besteht.
- (3) Als Unterstützungsfunktion fungieren ein externer Unternehmensberater, der betriebliche Gesundheitsdienst sowie ein Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit anderen ABB-Unternehmen.
- (4) Betriebsversammlungen, bei denen die Projektgruppe mit allen Beschäftigten das Programm diskutiert.
- (5) Systematische Entwicklungsaktivitäten innerhalb der Gruppen, denen Zeit und Mittel zur Verfügung gestellt werden, damit sie sich zusätzlich mit ihren regulären Aufgaben in der Fertigung mit Entwicklungsaufgaben betätigen können.

Eine Reihe von z.T. meßbaren Ergebnissen läßt sich bereits jetzt feststellen. So sind Fehlzeiten und Fluktuation auffallend gesunken. Auch die Durchlaufzeiten sind verringert worden. Auf dem Gebiet der Qualitätsverbesserung, gemessen an den Kosten für fehlerhafte Fertigung, sind allerdings noch keine spürbaren Fortschritte erzielt worden. Trotz der einmaligen Programmunterstützung durch den Fonds für das Arbeitsleben und der damit begrenzten zeitlichen Reichweite sind Bestrebungen zu verzeichnen, auch nach Beendigung des Programms weitere Veränderungsaktivitäten zu organisieren. Man kann sich dabei auf vertiefte Erfahrungen mit Veränderungsmaßnahmen stützen.

### 4.2.3 Abschließende Einschätzung

Die meisten in den Einzelbetrieben des ABB-Konzerns in Schweden inganggekommenen Entwicklungsaktivitäten verkörpern einen integrierten Ansatz, in dessen Rahmen eine Reihe von Zielsetzungen und Zwecken zusammengesetzt und verwirklicht werden, indem ein das ganze Unternehmen umfassender Wandel verfolgt wird. Typisch ist auch, daß frühere Erfahrungen mit arbeitsorganisatorischen Entwicklungsmaßnahmen - etwa der Einführung von Teamarbeit - weiter angewendet

werden können, so daß früher bereits aufgebaute Entwicklungsstrukturen reaktiviert werden.

Kennzeichnend für die Durchdringung der Organisation mit Veränderungsimpulsen ist in solchen Fällen:

- frühere Erfahrungen mit Entwicklungsaktivitäten,
- starkes Vertrauen auf Lernen als Teil des Projekts,
- unbegrenzte Zeitperspektive,
- Einbeziehung der ganzen Organisation,
- spezielle Gremien und Aktivitäten, um den Wandel zu planen und durchzuführen
- Verbindungen zu anderen Organisationen,
- Produktivität als Hauptzielsetzung,
- Orientierung an der Geschäftsidee und der allgemeinen Strategie des Unternehmens,
- starke Einbeziehung der Unternehmensleitung,
- großes Vertrauen auf Teilnahme der Beschäftigten, um das lokale Potential anwenden zu können.

Oft ist eine bestimmte Kombination von Gremien und Aktivitäten für die Organisation und die Implementierung des Veränderungsprozesses zur Hand. Fließende Grenzen zwischen diesen Gremien/Aktivitäten und dem Muster der Alltagsaktivitäten befördern die Durchdringung des Gesamtbetriebs. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß die innerhalb des Gesamtkonzerns operierenden Unternehmen ein Entwicklungs-Netzwerk bilden.

## **5 Einige Schlußfolgerungen zur Bedeutung zeitlich begrenzter staatlicher Förderungsprogramme für Unternehmensentwicklung**

Eine abschließende Klärung der in Kapitel 2 gestellten, für die Zukunft der europäischen Industrieproduktion grundlegenden Fragen ist mit Hilfe des in diesem Beitrag präsentierten empirischen Materials nur sehr beschränkt möglich. Es wird jedoch am Fall ABB deutlich, daß staatliche Förderung durch ihrer Anlage nach wesentlich genereller konzipierte Programme verstärkende Effekte dort haben kann, wo aus den lokalen Gegebenheiten heraus bereits eigenständige Neuorientierungen hervorgegangen sind. Das sogenannte T 50-Programm (1990-1993, teilweise jetzt weitergeführt unter gleichem Namen im Sinn eines kontinuierlichen Veränderungskonzepts) des schwedischen Teils des ABB-Konzerns stellte ein solches tragendes Konzept dar, in dessen Rahmen die Konstruktion der Arbeitsplatzprogramme des Schwedischen Fonds für das Arbeitsleben als genuiner Beitrag eines zeitlich befristeten staatlichen Entwicklungsprogramms einen Verstärkereffekt hatte. Indi-

rekt trug die Förderung auch zu Diffusionseffekten bei, da Ergebnisse der T 50-Strategie - worauf in diesem Beitrag allerdings nicht eingegangen werden kann - innerhalb des Konzerns, aber auch im Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, vornehmlich des Maschinenbaus, weitergeben wurden.

In deutlich geringerem Ausmaß kann auch bei dem Veränderungsprojekt des Ericsson-Konzerns von Verstärkereffekten gesprochen werden. Hier hatte der Fonds jedoch eine eher begrenzte Funktion. Sein Einsatz bewirkte lediglich Mitnahmeeffekte, da das Unternehmen bzw. der hier behandelte Betrieb ein im Kern schon vorher beschlossenes, zeitlich befristetes Veränderungsprojekt im kleinen Rahmen ablaufen ließ, das zudem stör anfällig war. Auch sind kaum Diffusionseffekte feststellbar.

Die Bedeutung vornehmlich von Innovations-, Verstärker- und Diffusionseffekten von staatlichen Förderungsprogrammen zur Branchen-, Organisations- und Unternehmensentwicklung ist aus der Evaluierungsliteratur allgemein bekannt (vgl. etwa Beywl 1989, Lay/Wengel 1989 und - speziell für Schweden - Naschold 1992, 72). Wir können - und dies macht die wichtigste Erkenntnis dieses Beitrags aus - anhand unseres empirischen Materials erkennen, daß Förderungsprogramme erst dann ihre volle Wirkung entfalten und zu den oben angeführten Effekten führen, wenn sie mehrheitlich mit konzeptgeleiteten Veränderungsprojekten synchronisiert werden können. Allein entscheidend ist dann nämlich ihre absolute zeitliche Dauer, da sie theoretisch zu jedem beliebigen Zeitpunkt eingephasst werden können in die konzeptgeleitete jeweilige Veränderungsarbeit der betreffenden Branche, des betreffenden Unternehmens- oder Organisationsclusters und damit zu einem Faktor selbsttragender Entwicklung werden.

## Literatur

- Auer, Peter, Claudius H. Riegler (1988): Gruppenarbeit bei Volvo: Aktuelle Tendenzen und Hintergründe. Stockholm/Berlin
- "Böst i världen". Vad kan vi lära av världens ledande företag? (1991): Expertrapport Nr 6 till Produktivitsdelegationen "Am besten auf der ganzen Welt". Was können wir von den führenden Unternehmen der Welt lernen? Expertenbericht Nr. 6 für den staatlich eingesetzten Produktivitätsausschuß. Stockholm
- Bengtsson, Lars (1993): Det nya maskinarbetet. Arbetsorganisation och NC-maskinarbete i datorintegrerad verkstadsproduktion. Die neue Maschinenarbeit. Arbeitsorganisation und NC-Maschinenarbeit bei computergestütztem Maschinenbau. Stockholm
- Berggren, Christian (1991): Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden. Berlin
- Berggren, Christian, Torsten Björkman (1991): Vad kan vi lära av Sverige? Was können wir von Schweden lernen?; in: 90-talets industriarbete i Sverige. En antologi. Die Industriearbeit der 90er Jahre in Schweden. Eine Anthologie. Stockholm, 15-41

- Internationaler Metallgewerkschaftsbund (o.J.): Berufe im Wandel: Produktionsnahe Angestellte. Unternehmen und Arbeitsplätze in einer Welt des Umbruchs. (Verf. Tommy Nilsson/Eva-Britt Henmark) Genf
- Beywl, W. (1989): Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie. Frankfurt/Main
- Björkman, Torsten, Karin Lundqvist (1991): Frön MAX till PIA. Reformstrategier inom arbetsmiljöområdet. Von MAX zu PIA. Reformstrategien auf dem Gebiet der Arbeitsbedingungen. Lund
- Brandes, Ove, S. Brege (1993): Strategic Turnaround and Top Management Involvement. The Case of Asea and ABB; in: Peter Lorange u.a. (Hg.): Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation. Oxford, 91-114
- Brulin, Göran, Anders Victorin (1992): Improving the Quality of Working Life: The Swedish Model; in: OECD (Hg.): New Directions in Work Organisation. The Industrial Relations Response. Paris, 149-167
- Cole, Robert E. (1993): The Leadership, Organization and Co-determination Programme and its evaluation: a comparative perspective; in: Frieder Naschold u.a.: Constructing the new industrial society. Assen (Maastricht)/ Stockholm, 121-132
- Czada, Roland (1983): Konsensbedingungen und Auswirkungen neokorporatistischer Politikentwicklung; in: Journal für Sozialforschung H. 4, 421-439
- Fölster, Stefan u.a. (1993): Sveriges systemskifte i fara? Erfarenheter av privatisering, avreglering och decentralisering. Ist der Systemwechsel in Schweden in Gefahr? Erfahrungen mit Privatisierung, Deregulierung und Dezentralisierung. Stockholm
- Glimstedt, Henrik (1993): Restructuring the transformer industry. Limits to national development strategies, recent international mergers and the emerging forms of industrial relations. Nordic Council of Ministers, Nordisk Seminar- og Arbejdsrapport 1993:645. Kopenhagen
- Gustavsen, Björn (1983): Some aspects of the development of social science work research in Scandinavia. Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin (WZB), Discussion Paper IIVG/dp 83-209. Berlin
- Gustavsen, Björn (1990): Demokratische Arbeitspolitik mit LOM in Schweden; in: Werner Fricke (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 1990. Bonn, 213-228
- Gustavsen, Björn (1992): Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life. Assen (Maastricht)/Stockholm
- Gustavsen, Björn (1993): Creating productive structures: The role of research and development; in: Frieder Naschold u.a.: Constructing the new industrial society. Assen (Maastricht)/Stockholm, 133-167
- Gustavsen, Björn u.a. (1994): Workplace development in Sweden : Experiences from the Work Life Fund. (forthcoming)
- Hofmaier, Bernd (1993): Neue Ansätze für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Schweden. Eine kurze Beschreibung und einige Thesen; in: György Szöll/ Heiko Schlatermund (Hg.): Arbeitsorientierte Wissenschaft und Forschung in den neunziger Jahren in Europa. Dokumentation des Kongresses Osnabrück 27.-29.11.1992. Osnabrück, 127-130
- Kuhn, Karl (1981): Neo-Korporatismus in Skandinavien; in: Ulrich v. Alemann (Hg.): Neo-Korporatismus. Frankfurt/New York

- Lay, G., J. Wengel (1989): Wirkungsanalyse der indirekt-spezifischen Förderung zur betrieblichen Anwendung von CAD/CAM-Systemen im Rahmen des Programms Fertigungstechnik 1984-1988. Projektträger Fertigungstechnik, Forschungsbericht KfK-PFT 146, Karlsruhe
- Naschold, Frieder (1992): Den Wandel organisieren. Erfahrungen des schwedischen Entwicklungsprogramms "Leitung, Organisation, Mitbestimmung" (LOM) im internationalen Wettbewerb. Berlin
- Naschold, Frieder (1993): Organizational development: national programmes in the context of international competition; in: Frieder Naschold u.a.: Constructing the new industrial society. Assen (Maastricht)/Stockholm, 3-119
- NUTEK (Nörings- och teknikutvecklingsverket/Schwedische Gewerbe- und Technikentwicklungsbehörde) (1993): Att organisera för produktivitet? En jämförelse av elektronikproduktion i Sverige och Tyskland/ Organisierung für Produktivität? Ein Vergleich der Fertigung in der Elektronikindustrie in Schweden und Deutschland. Stockholm
- Oscarsson, Bo u.a. (1990): Eine neue Arbeitswelt, Work Environment Fund. Stockholm
- Osterman, Paul (1988): Employment futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy. New York
- Riegler, Claudius H. (1987): Aspekte schwedischer Arbeitspolitik: Technikradikalismus, Technikskeptizismus und Ansätze von Produktionspolitik. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Discussion Paper IIVG/dp 87-238, Berlin
- SIND (Statens Industriverk/Schwedisches Amt für Industrieförderung) (1982):1: Elektronikindustrin i Sverige, del 5: Kommunikationselektronik/ Die Elektronikindustrie in Schweden, Teil 5: Kommunikationselektronik. Stockholm
- SOU (1991): Produktivitsdelegationens Betänkande "Drivkrafter för produktivitet och välstånd"; Gutachten des staatlich eingesetzten Produktivitätsausschusses "Antriebskräfte für Produktivität und Wohlfahrt". Stockholm
- Tergeist, Peter (1985): Schwedische Arbeitspolitik zwischen korporatistischer Steuerung und gewerkschaftsautonomer Strategie; in: Frieder Naschold (Hg.): Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung. Opladen, 433-465

Anschrift der Verfasser:

Dr. Bernd Hofmaier  
Dr. Claudius H. Riegler  
Swedish Institute for Work Life Research  
Box 12670  
S-11293 Stockholm (Schweden)