

Partnerschaft stiften – Initiierung und Moderation eines Kooperationsverbundes in der regionalen Automobilindustrie: Ein Praxisbericht

Schmidt-Dilcher, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmidt-Dilcher, J. (1999). Partnerschaft stiften – Initiierung und Moderation eines Kooperationsverbundes in der regionalen Automobilindustrie: Ein Praxisbericht. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 6(1), 111-119. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-359457>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Jürgen Schmidt-Dilcher*

Partnerschaft stiften – Initiierung und Moderation eines Kooperationsverbundes in der regionalen Automobilindustrie. Ein Praxisbericht**

In einer Vertrauenskrise (Stichwort: Lopez-Effekt) sind vormalige Kommunikations- und Kooperationsformen zwischen Automobilherstellern und -zulieferern brüchig geworden. Für die neuartigen, einer globalen Logik folgenden Systeme des Qualitäts- und Logistikmanagements ist jedoch eine verlässliche Vertrauensbasis in den Produktions- und Lieferbeziehungen unabdingbar. Mit dem vorgestellten Verbundprojekt wurde darum ein 'partnerschaftlicher' Lernprozeß zwischen regional ansässigen Unternehmen angeregt. Der Beitrag skizziert die praktischen Erfahrungen der noch nicht abgeschlossenen Projektarbeit und verweist auf erste Erkenntnisse ihrer Analyse.

Building partnership – initiation and organisation of regional cooperation in the automobile industry

The erstwhile relations of communication and cooperation between the automobile manufacturers and suppliers have suddenly fallen into a crisis of confidence in which the keyword is the 'Lopez-effect'. Yet, the global management of quality systems and logistics depends a high degree of trust between manufacturers and suppliers. This regional cooperative venture involves a partnership in learning between firms on a regional basis. The report outlines the practical experience of a project that is not yet complete and presents some of its first results.

* Jürgen Schmidt-Dilcher, Jg. 1952, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Technik, Munscheidstraße 14, D-45886 Gelsenkirchen.

Arbeitsgebiete: Industrie- und Betriebssoziologie (insbes. Automobilindustrie und Maschinenbau), Innovationsforschung sowie – praktische – Organisationsentwicklung.

** Artikel eingegangen: 30.7.1998, revidierte Fassung akzeptiert: 10.11.1998.

I. Zum Ansatz des Verbundprojekts

Partnerschaftliche Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen erweisen sich im Zuge der Strategie überbetrieblicher Reorganisation und Rationalisierung als unabdingbar für die Automobilindustrie. Die modellhafte Entwicklung und Erprobung realitätstüchtiger Formen ist das Anliegen des vorzustellenden Verbundprojekts zur 'Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Hersteller und Zulieferern'.¹ Wir gehen dabei von der Arbeitshypothese aus, daß die Konkurrenzfähigkeit insbesondere der beteiligten Zulieferer durch eine kooperative Optimierung der Systeme des Qualitätsmanagements und der Logistik gestärkt werden kann. Des weiteren vermuten wir, daß der Faktor räumlicher Nähe zwischen Zulieferer- und Herstellerwerk einen nicht zu unterschätzenden Vorteil für die Gewährleistung hinreichend dichter Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zur Absicherung des Produktionsprozesses (bzgl. Qualitätsmanagement und Logistik) darstellt.

Das Verbundprojekt fußt wesentlich auf einem praktischen Gestaltungsansatz. Nach zwei Dritteln seiner Laufzeit beginnen wir derzeit mit der Bewertung seiner Ergebnisse. Die folgende Darstellung entspricht diesem Stand der Projektarbeit. Nach dieser knappen Skizze des Projektkonzepts werden im folgenden zunächst wesentliche Rahmenbedingungen seines Betätigungsfeldes zu umreißen sein (II). Anschließend werde ich das Motivspektrum seiner Kooperationspartner sowie die zwischen ihnen zu treffenden Vereinbarungen, d.h. die Kontraktssituation, ansprechen (III). Zum Verständnis der konkreten Projektarbeit ist außerdem ein Einblick in ihre Inhalte, Organisationsformen und Instrumente zu geben (IV). Schließlich soll der bisherige Verlauf skizziert sowie der aktuelle Stand charakterisiert werden (V).

II. Projektrelevante Entwicklungstendenzen und Widersprüche im Produktions- und Belieferungsprozeß der Automobilindustrie

Als Schlagwort steht derzeit die 'Partnerschaft' zwischen Endherstellern und Zulieferern der Automobilindustrie hoch im Kurs. Grund sind veränderte Marktanforderungen im Zeitalter der Globalisierung sowie speziell die Tatsache, daß zwischenbetriebliche Potentiale angesichts immer kürzerer Entwicklungs- und Produktionszyklen bedeutende Rationalisierungseffekte versprechen. Dies gilt insbesondere auch auf dem Feld der Planung und Steuerung von Teilequalität und Logistikssicherheit im 'just in time'-Regime.

Aus der Sicht der Automobilhersteller können die Managementsysteme, welche in den letzten Jahren von ihnen entwickelt wurden, diese Anforderungen erfüllen. Sie zeichnen

¹ Es handelt sich um das Teilprojekt des Gesamtvorhabens „Regionaler Innovationsverbund und Beschäftigungssicherung. Ein Modellprojekt für die Automobilzulieferindustrie in Nordrhein-Westfalen“, das aus Mitteln der Europäischen Union (ADAPT-Programm) und des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert wird. Seine Laufzeit beträgt drei Jahre (Sommer 1996-99). Als Kooperationspartner umfaßt der Verbund sechs Zuliefererunternehmen und ein Herstellerwerk.

Als Projektträger verbindet das Institut Arbeit und Technik (IAT) diesen Auftrag mit eigenen Forschungszielen im Zusammenhang seiner Aufgaben als Einrichtung des Landes Nordrhein-Westfalen. Dies geschieht im Rahmen seines Grundkonzepts der 'Forschung, Entwicklung und Erprobung' zur Erkundung aussichtsreicher Ansatzpunkte für eine zukunftsweisende regionale Industriepolitik.

sich durch sehr viel präzisere Vorgaben und strikere Konsequenzen für den Fall der Nichtbefolgung aus, als man das in der Vergangenheit kannte. So werden nun im Logistikbereich kleine tägliche Bedarfsmengen und hohe Belieferungsfrequenz, enge Zeitfenster für Abholung und Ablieferung verbindlich festgelegt und nach detaillierten Standards dokumentiert. Die neuen Regularien zur Qualitätssicherung, welche eine Null-Fehler-Produktion zum Ziel haben, zeichnen sich durch frühzeitige Vereinbarung und Kontrolle der Fabrikationsbedingungen beim Zulieferer aus. Beide Ansatzpunkte konvergieren in dem Interesse, die Kapitalbindung für Zwischenlagerung, Ausschußquote, aufwendige Qualitätskontrollen etc. im gesamten Produktionsprozeß des Automobils zu senken. Der neuralgische Punkt dieser Rationalisierungsstrategie liegt freilich bei der Stabilität des Produktionsprozesses selber. Durch den Wegfall vormaliger Sicherheitspuffer in der Belieferungskette wird sie nämlich prekär.

Daß derart weitreichende Maßnahmen allen Beteiligten strenge Disziplin bei der Leistungserbringung abverlangen, sollte deutlich geworden sein. Komplikationen sind in einem hochkomplexen System, wie es die Fabrikation der aus tausenden von Einzelteilen bestehenden Automobile darstellt, gleichwohl nie ganz auszuschließen. Untrennbar gehört darum die Bewältigung der Störungen des Produktions- und Lieferprozesses zu ihrem operativen Alltag. Aus diesem Grunde schreiben die neuen Managementsysteme Prozeduren zur Störfallantizipation und -bewältigung ebenso verbindlich vor, wie sie dies schon mit Blick auf die eigentlichen Leistungsmerkmale der Qualitätssicherung und Logistik tun. Auf solche Weise sucht man die frühzeitige, offene und verbindliche Kommunikation und Kooperation zwischen Zulieferer und Hersteller verlässlich zu regeln.

Zumindest in der Einführungsphase der neuen Systeme aber zieht gerade die buchstabengetreue Einhaltung der Hersteller-Vorgaben häufig beträchtliche Komplikationen nach sich. Dies liegt daran, daß die technisch-organisatorischen Abläufe zwischen den Betrieben den Anforderungen der Managementsysteme noch nicht ganz entsprechen. Teilweise hinken aber auch die Großbetriebe der Hersteller einer Umsetzung ihrer eigenen Direktiven hinterher. In machtpolitischer, respektive ökonomischer Hinsicht hat das immer auch etwas mit der Externalisierung von Risiken und Kosten zu tun. Trotz eines gesteigerten Niveaus an Disziplin in Produktion und Belieferung tut sich hier ein weites Feld an Unwägbarkeiten auf. Die Produktionssicherheit beruht also weiterhin auf einem gehörigen Maß an Flexibilität – vor allem von Seiten der Zulieferer. Wo genau dieses spannungsreiche Verhältnis teilweise widersprüchlicher Ansprüche sich in Zukunft einpendeln wird, kann derzeit noch keineswegs als ausgemacht gelten. Der Kommunikations- und Kooperationsbedarf im Zusammenhang von Produktion und Belieferung jedenfalls ist gestiegen. Damit der tagtägliche Zielkonflikt zwischen der strikten Einhaltung der Belieferungsstandards einerseits und der Notwendigkeit zu flexiblem Reagieren andererseits zu bewältigen ist, bedarf es einer stabilen Vertrauensbasis: Erst die gegenseitige Kenntnis und wechselseitige Erwartungssicherheit der auf Hersteller- wie Zuliefererseite involvierten Personen ermöglicht es, unvermeidlich auftretende Komplikationen schnell und effektiv zu beseitigen.²

² Die Definition formaler und technischer Bedingungen erfüllt nur dann ihren Zweck, wenn sie von der Vielzahl der im Prozeß involvierten Personen für kontingente Situationen angemessen interpretiert werden. Damit solche Managementsysteme ihre Nützlichkeit zur Stabilisierung automobiler Produktions- und Lieferbeziehungen entfalten können, bedarf es also außerdem eingespielter sozialer Systeme. Mit anderen Worten muß sich die wechselseitige Erwar-

Abgesehen einmal von der Strategie kooperativer Produktentwicklung sind diese Erfordernisse des immer störungsanfälligeren Produktions- und Belieferungsprozesses also der andere wesentliche Grund, weshalb in der Automobilindustrie immer häufiger von 'Partnerschaft' die Rede ist. Es ist allerdings für die Mitte der neunziger Jahre zu konstatieren, daß überkommene Formen der vertrauensvollen Zusammenarbeit auf einem Tiefstand angelangt sind. Das geflügelte Wort vom „Lopez-Effekt“ bezeichnete diese Situation der Branche. Hierfür ist die mit diesem Namen assoziierte, jahrelang dominierende Geschäftspolitik verantwortlich, den Zulieferern u.a. auch Risiken und Lasten der Restrukturierung auf Herstellerseite aufzubürden.

III. Kooperationspartner, Projektziele und Kontraktssituation

Fragt man nach den Interessen der am Verbundprojekt Beteiligten, so ergibt sich ein Spektrum vielfältiger Motive und Zielstellungen, welche auf Seiten der kooperierenden Unternehmen zudem Veränderungen unterworfen sind. Zunächst versteht es sich angesichts der Konstellation der Automobilindustrie fast von selbst, daß die Interessen von Zulieferern und Hersteller in manchem divergieren. Gemeinsam ist hier vor allem die Vorstellung, neuralgische Punkte des Produktions- und Belieferungsprozesses zu bereinigen. Spezifische Interessen bringt auf der anderen Seite natürlich der aus öffentlichen Mitteln geförderte Projektauftrag, aber auch das Institut Arbeit und Technik (IAT) als Projektträger ein. Zum besseren Verständnis seien die wichtigsten durch die Projektarbeit zu vermittelnden Zielstellungen der Kooperationspartner noch etwas anschaulicher aufgeschlüsselt:

Beim Hersteller lassen sich, einmal abgesehen von seiner Verankerung in der Region, zwei konkrete Ziele für die Projektarbeit unterscheiden: Zum einen geht es seinen Repräsentanten um die Sicherung der Stabilität des etablierten Produktions- und Belieferungsflusses. Zum anderen stellt der Projektrahmen ein interessantes Arrangement dar, um hierüber hinaus sensible Fragen einer praktikablen Umsetzung der neuen Managementsysteme für Logistik und Qualitätssicherung in diesem überschaubaren Kreis zu behandeln. Die Aufmerksamkeit des Herstellers hat sich im Fortgang der Projektarbeit mit den anderen Kooperationspartnern, welche keineswegs zu seinen problematischsten Zulieferern zählen, eindeutig auf den zweiten Themenkreis fokussiert.

Abhängig von Produktart, Firmentyp und Geschäftslage stellen sich die Erwartungen von Seiten der beteiligten Zulieferer noch weitaus differenzierter dar. Vor allem zu Beginn der Projektarbeit dominierten hier akute bzw. kurzfristige Interessen. Es ging um eine willkommene Gelegenheit, die Beziehung zum 'Kunden' zu pflegen, nachdem man z.B. durch Qualitätsprobleme gerade negativ in Erscheinung getreten war; man versprach sich eine zusätzliche Quelle der Informationsbeschaffung, Hinweise zur Umsetzung, aber auch zur Umgehung neuartiger Anforderungen; auch war es durchaus ein Motiv, im Projekt eine

tungs- und Verhaltenssicherheit aller Beteiligten auf einem hinreichend stabilen Niveau eingependelt haben. Diese Voraussetzung funktionierender Produktions- und Lieferprozesse können mit Luhmann (1973) oder Giddens (1990) als 'System-Vertrauen' bezeichnet werden. Die Verlässlichkeit relevanter Rahmenbedingungen schafft im übrigen günstige Voraussetzungen für Vertrauen zwischen den im Schnittstellenmanagement involvierten Personen (vgl. Loose/Sydow 1994). Darauf ist insbesondere im Interesse einer effektiven Bewältigung unvorhersehbar auftretender Störungen kaum zu verzichten. In jedem Falle ist 'Vertrauen' also eine ökonomisch relevante Kategorie, können in diesem Medium doch Komplexität reduziert und Transaktionskosten eingespart werden (vgl. ebd.: 164ff.).

‘Klagemauer’ gegen vom Hersteller ausgehende ‘Unzumutbarkeiten’ zu finden. Nur bei einer Minderheit der Kooperationspartner konnte man schon zu Beginn von offensiven, partnerschaftlichen Beweggründen sprechen. Im übrigen wurde auch die Unterstützung bei einzelbetrieblichen Reorganisationsmaßnahmen eingefordert.

Angesichts dieses disparaten Motivbündels und seiner teilweise widerstreitenden Ansprüche an das gemeinsame Projekt erwies es sich als besonders wichtig, daß das IAT-Team die Kooperationspartner des Projekts selber akquiriert hatte: Nur weil das Herstellerwerk keinen Einfluß auf die Auswahl der Zulieferer genommen hatte, konnten wir unseren neutralen Status dafür ausschöpfen, die diversen Interessen zu würdigen sowie mögliche Schnittmengen zwischen ihnen zu erkunden bzw. auszuhandeln. Jeder Kooperationspartner kann im übrigen seine Projektteilnahme jederzeit aufkündigen.

Insgesamt ist zu konstatieren, daß trotz einer gewissen Annäherung der Zielvorstellungen sowohl zwischen den unterschiedlichen Zulieferern als aber auch zum Hersteller die Kontraktssituation zwischen den Kooperationspartnern als eher diffus zu bezeichnen ist: Es gibt immer mehrere ‘Auftraggeber’ mit divergierenden Ansprüchen. Gemeinsame Ziele sind deshalb selten unzweideutig und abschließend zu vereinbaren. Das Arrangement von Teilmengen der Kooperationspartner um spezifische Interessen sowie deren vorläufige Kontraktierung gehört darum zur laufenden Arbeit des Projektteams.

IV. Zu den Inhalten, Organisationsformen und Instrumenten des Kommunikationsverbunds

Das zentrale Ziel des Projekts ist es, einen Kooperationsverbund innerhalb der Produktions- und Lieferbeziehungen der regionalen Automobilindustrie zu initiieren, auszugestalten und zu moderieren. Im Lichte dieser Aufgabe sind die inhaltlichen Themen, mit denen er sich auseinandersetzt, darum von eher sekundärer Bedeutung. Die zwar keineswegs unwichtige, gleichwohl aber einzige Vorgabe ist eine Konzentration auf die Funktionsbereiche Qualitätsmanagement und Logistik. Innerhalb dieses Rahmens gilt es für das Projektteam, sich zunächst einmal möglichst offen und flexibel auf die strukturellen und akuten Fragen dieses Praxisfeldes der Kooperationspartner einzustellen. Jedoch besteht der nächste Schritt darin, die jeweils sich anbietende Problematik einzugrenzen, mit den einzelnen Kooperationspartnern abzustimmen, geeignete Bearbeitungsformen zu finden und im Verbund zu organisieren.

Es hat sich gezeigt, daß dabei immer drei Aspekte gleichzeitig zu beachten sind: Erstens gilt es in der – jeweiligen – Sache voranzukommen bzw. praktisch nutzbare Erfolge für die Kooperationspartner zu organisieren; zweitens ist das Augenmerk auch darauf zu legen, die Vertrauensbasis zwischen den Kooperationspartnern zu stärken; schließlich ist stets die aktuelle Kontraktssituation zu bedenken, zu klären und weiterzuentwickeln. Zusammengenommen bedeutet dies, daß das Projektteam nur nach dem Prinzip ‘rollierender Planung’ verfahren kann. Die Anpassung und Weiterentwicklung seines operativen Konzepts hat unter einer gewissen Unsicherheit ständig iterativ zu erfolgen. Im folgenden will ich in einigen Punkten genauer darauf eingehen, wie sich diese Art der Projektarbeit bislang zu entfalten vermochte.

Problem-Bestandsaufnahme und Souveränität des Projektteams

Im Anschluß an die Akquisitionsphase ging es erst einmal darum, die Kooperationspartner genauer kennenzulernen. Gleichzeitig waren ihre individuelle Problemsicht und ihr konkreter Kooperationsbedarf zu erkunden. Die damit umrissene zweite Projektphase haben wir als „Bestandsaufnahme“ bezeichnet. Wir führten im Hause jedes Zulieferers sowie in den beiden Funktionsbereichen des Herstellers vier bis sieben eingehende Interviews. Mit der Auswahl der Gesprächspartner suchten wir einen Einblick in mehrere relevante Funktionsbereiche sowie in verschiedene Hierarchieebenen zu bekommen.

Die Auswertung dieser Bestandsaufnahme bei den Kooperationspartnern des Projekts erbrachte eine ganze Reihe interessanter thematischer Ansatzpunkte.³ Daß es sich dabei teilweise um ‘heiße Eisen’ der Produktions- und Lieferbeziehungen handelte, gab uns auch eine willkommene Gelegenheit, die – vor allem in den Augen der Zulieferer wichtige – Unabhängigkeit des Projektteams zu demonstrieren.

Arbeitsebenen und Organisationsformen des Erfahrungsaustauschs

Nachdem im Kreise des Verbundprojekts die neuralgischen Punkte der Produktions- und Lieferbeziehungen ‘auf dem Tisch lagen’, galt es, geeignete Organisationsformen für ihre Bearbeitung zu *entwickeln* und erstmals zu *erproben*. Dabei ging es in dieser dritten, der von uns so genannten „Anwärmphase“ des Verbund-Projekts nicht zuletzt darum, mit Rücksicht auf individuellen Bedarf hinreichende Schnittmengen für die gemeinsame Arbeit zu bilden, also die oben angesprochene, reale Diversifikation der Interessen zu organisieren. Hierbei erwies sich die konzeptionelle Unterscheidung dreier Arbeitsebenen, die wir unseren Kooperationspartnern kontinuierlich anbieten, als hilfreich.

1. Unterstützung von Einzelbetrieben
(*Zulieferer / Hersteller*)
2. Überbetrieblicher Erfahrungsaustausch
(*unter Zulieferern*)
3. Partnerschaftlicher Lernprozeß
(*zwischen Hersteller und Zulieferern*)

Aufgrund der skizzierten Ausgangssituation lag das Schwergewicht der Projektaktivitäten während der Anwärmphase darauf, einen ‘partnerschaftlichen Lernprozeß’ zwischen Zulieferern und Hersteller (3. Arbeitsebene) zu stiften. Als Organisationsform bewährten sich hierbei eintägige Fach-Workshops. Mit den Logistik-Verantwortlichen wurde das „Werkstatt-Treffen“ entwickelt, d.h., daß man jeweils bei einem Kooperationspartner vor Ort tagt und außerdem dessen Produktions- und Lieferprozesse besichtigt. Mit Beginn des Jahres 1998 wurde die Organisation des Erfahrungsaustausches im Kreise der beteiligten Zulieferer verstärkt. Inzwischen ist schon absehbar, daß diese 2. Arbeitsebene des Verbundprojekts im Sinne des moderierten Selbstlaufs ebenso intensiv genutzt und produktiv weiter-

³ Auf seiten der *Qualitätssicherung* war das der Klärungsbedarf zum Einführungsprozeß und den Regularien des neuartigen QM-Systems (QS 9000), insbesondere das Verfahren der Erstbemusterung zur Vorbereitung des Serienanlaufs eines neuen Automodells sowie die Reklamationsbearbeitung bei Ausschußteilen und die Kriterien zur Lieferantenbewertung. Im Bereich *Logistik* stand ebenfalls eine Auseinandersetzung mit den neuen Systemen zum ‘lean material management’, insbes. auch die Frage schwankender Lieferabrufe durch den Hersteller, auf der Tagesordnung; außerdem interessierte hier die Problematik der Transportverpackungen und des Leerguts.

entwickelt wird. In einigen Fällen wird auch die einzelbetriebliche Unterstützung (1. Arbeitsebene) in Anspruch genommen. Sie spielt aber eine eher untergeordnete Rolle, weil die Kooperationspartner sehr viel stärker am gegenseitigen Erfahrungsaustausch, an akuten Problemlösungen sowie an der gemeinsamen Entwicklung perspektivischer Konzepte interessiert sind.

Laufende Kontraktierung

Am Beginn und zum Abschluß der Pilotphase stand der „Verbund-Workshop“ als eine weitere Arbeitsform. Hier trafen sich Repräsentanten der Kooperationsfirmen (meist Geschäftsleitungsebene), um sowohl die Ziele für die nächste Etappe als auch die geleistete Projektarbeit zu diskutieren. Seitens des Projektteams verstehen wir diese Veranstaltungsform als Gelegenheit, die Kontraktssituation zu aktualisieren und weiterzuentwickeln. Wichtigstes Instrument hierzu ist die Workshop-Dokumentation, die zentrale Übereinkünfte für alle Kooperationspartner nachvollziehbar festhält. Aber auch anlässlich der wichtigsten Fach-Workshops werden Dokumentationen angefertigt, die ebenfalls den Zweck einer laufenden Klärung und Fortschreibung der Kontraktssituation erfüllen. Außerdem sind auf diese Weise aber auch Projektteilnehmer über Arbeitsergebnisse informiert, die einen Workshoptermin nicht wahrnehmen konnten. Im übrigen dienen die kontinuierliche Kontaktpflege, die Abstimmung vor Workshops und die Einbindung der Kooperationspartner in aktive Rollen der Stabilisierung des Kooperationsverbunds.

V. Zum Verlauf und Stand des Verbundprojekts: Externe Moderation betriebsübergreifender Kooperation?

Die bisherige Projektarbeit zeigte, daß der konzeptionelle Ansatz eines Kooperationsverbundes zur Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen ganz offensichtlich einem realen Bedarf der regionalen Automobilindustrie entgegenkommt. Gleichwohl hatte das Projekt eine zähe Anlaufphase durchzustehen, denn zunächst galt es vor allem ‘gegen den Strom zu rudern’, wie ein Kooperationspartner das einmal ausdrückte: Schon bei der Akquisition unserer Kooperationspartner hatten wir uns mit einem gehörigen Maß an Skepsis und Zurückhaltung auseinanderzusetzen. War es noch recht einfach gewesen, den Hersteller für unsere Idee zu gewinnen, so trafen wir bei den Kontaktgesprächen mit regionalen Zulieferern regelmäßig auf die Befürchtung, wir könnten in irgendeiner Weise in dessen Diensten stehen. Fast jedesmal galt es darum, den Verdacht auszuräumen, bei dem Projektansatz könne es sich um eine besonders raffinierte Form der Manipulation von Zulieferern handeln. Unsere Vorstellung eines ‘partnerschaftlichen’ Lernprozesses mit dem Hersteller erntete manche, schon unter Sarkasmus zu buchende Reaktion: „Ja ja, der Partner schafft!“ Immer wieder wurden wir in solcher oder ähnlicher Weise auf die in den Produktions- und Lieferbeziehungen noch üblichen Verhaltensweisen verwiesen. Auf der anderen Seite hatten die Zulieferer auch abzuwägen, ob sie sich in Anbetracht ihrer durch die zurückliegenden Rationalisierungswellen erheblich reduzierten Personaldecke überhaupt für ein derartiges Vorhaben engagieren könnten. Es bedurfte darum einiger Überzeugungsarbeit, um sechs Zulieferer dazu zu bewegen, dieses aus ihrer Sicht aufwendige und risikoreiche Experiment zu wagen. Seit den Erfahrungen der Akquisitionsphase war die Projektarbeit darum durch Aufmerksamkeit gegenüber der Vertrauensbasis zwischen unseren Kooperationspartnern sowie von der Rücksichtnahme auf ihre kapazitiven Möglichkeiten geprägt.

Nachdem in der Anwärmphase (bis Ende 1997) damit begonnen worden war, die für den Kreis der beteiligten Unternehmen relevanten Problemfelder aus der Bestandsaufnahme zu diskutieren, ist die Projektarbeit in eine neue Phase eingetreten. Wir bezeichnen sie als „moderierten Selbstlauf“, weil die Gratwanderung zwischen einer prekären Vertrauensbasis unter den Kooperationspartnern und den Engpässen bezüglich ihrer Personalkapazität inzwischen deutlich an Boden gewonnen hat: Im überschaubaren Kreis des Verbundprojekts haben die Kooperationspartner damit begonnen, in weiterführenden Fragen selber Initiative zu entfalten. Auf der anderen Seite ist freilich ebenso klar, daß sie sich bei deren Entfaltung auf die Organisations- und Moderationskompetenz des Projektteams verlassen. Gemessen vor allem an den Startschwierigkeiten hat sich unterdessen eine unerwartet offene und produktive Atmosphäre entwickelt: Das Projektforum selber, aber auch manche zwischen verantwortlichen Personen hier neu geknüpfte Beziehung dienen dazu, akute Komplikationen schnell und unbürokratisch zu beseitigen. Es werden in diesem Rahmen immer direkter und frühzeitiger wichtige Informationen ausgetauscht, denen in den formellen Produktions- und Lieferbeziehungen (noch) kein offizieller Status zukommt. Vor allem aber beginnt man zunehmend, Ansätze zur zukunftsweisenden Lösung neuralgischer Problemfelder zu diskutieren. Überdies werden gemeinsam Wege überlegt, wie diese bei den entscheidenden Instanzen vor allem des Herstellers am besten zu befördern sind. Die in der Akquisitionsphase noch sehr disparaten Ansprüche der Kooperationspartner konvergieren zwar keineswegs völlig. Durch eine thematisch immer wieder neu fokussierende, flexible Projektarbeit konnte ihre Heterogenität jedoch inzwischen auf ein handhabbares Maß vermindert werden. Über die öffentlich geförderte Laufzeit hinaus melden einzelne Beteiligte unterdessen schon Wünsche zur Fortsetzung dieser durch das Verbundprojekt initiierten und vom Projektteam moderierten, neuartigen Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit an.

Die praktische Gestaltungsarbeit im Verbundprojekt ‘Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Hersteller und Zulieferern’ geht in ihr letztes Drittel. Wie weit sie die gestifteten Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen letztlich entfalten kann, muß sich noch erweisen. Die gerade angeregten Benchmarking-Aktivitäten zwischen den Kooperationspartnern etwa sind besonders dazu geeignet, ihre Möglichkeiten und Grenzen auszuloten. Gleichzeitig haben wir mit der empirischen Sichtung und kritischen Analyse der aus dem Projektkonzept resultierenden Ergebnisse und Defizite begonnen. Sie wird sich ebenso an der industriesoziologischen These systemischer Rationalisierung wie an der organisationssoziologischen Diskussion zur Unterscheidung von personalem und Systemvertrauen und ihrer Wechselwirkung orientieren. Im Zusammenhang mit Auftrag und Grundverständnis des Instituts Arbeit und Technik (IAT) wird diese Auswertung außerdem von der Frage geleitet sein, inwiefern die geleistete Projektarbeit Modellcharakter für eine zukunftsweisende Industriepolitik hinsichtlich regionaler Produktions- und Lieferbeziehungen haben kann. Aus heutiger Sicht ist hierbei vor allem die Aufgabe öffentlich geförderter Projekte sowie die Rolle des Projektteams zu reflektieren und zu fragen, ob diese Funktionen von regionalen Akteuren übernommen und ausgefüllt werden können.

Zum Abschluß seien noch einige zentrale Erkenntnisse des Verbundprojekts thesenartig formuliert: Voranzustellen ist, daß die Einführung neuer Systeme des Qualitäts- und Logistikmanagements in der Automobilindustrie auf absehbare Zeit kaum abgeschlossen sein wird. Etliche ihrer technischen und organisatorischen Probleme und Widersprüche können keineswegs als gelöst gelten, vor allem aber haben sich die sozialen Systeme der Produktions- und Lieferbeziehungen noch nicht hinreichend mit diesen neuartigen Vorgaben ar-

rangiert. Zumindest in dieser Übergangszeit kommt die Moderation partnerschaftlicher Lernprozesse zur Optimierung regionaler Produktions- und Lieferbeziehungen einem objektiven Bedarf entgegen, dem im normalen Tagesgeschäft freilich nur unzureichend entsprochen wird. Zur Anbahnung und Entfaltung neuartiger Kommunikations- und Kooperationsformen bedarf es jedoch eines nicht unerheblichen Aufwands an Zeit und materieller Ressourcen, welche derzeit nur auf der Basis öffentlicher Förderung aufzubringen zu sein scheinen. Sucht man nach geeigneten regionalen Akteuren, welche in die Funktion unseres Modellprojektes eintreten könnten, so sind vor allem die Interessendivergenzen und -widersprüche zwischen Herstellern und Zulieferern, aber auch unter letzteren, zu bedenken. Die Bedeutung des neutralen Status externer Moderation kann in diesem Zusammenhang gar nicht überschätzt werden. Das schließt nun etwa keineswegs den Einsatz privater Beratungsunternehmen aus, freilich müßten hierfür Formen einer gleichberechtigten Beauftragung entwickelt und gewährleistet werden.

Literatur

- Giddens, A. (1990): *The consequences of modernity*. Oxford.
- Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./Windeler, A.: *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen: 160-193.
- Luhmann, N. (1973): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 2. Aufl., Stuttgart.