

## **Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zwischen Partnern im Fahrzeugentwicklungsprozess**

Vortrag auf dem 5. Workshop der Projekt-/Fachgruppe "Automotive-PM" zum Thema Kooperation, 09.04.2003, Stuttgart

|                                                                                                    |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1. Kooperation ist nicht gleich Kooperation .....                                                  | 1 |
| 2. Ein Fallbeispiel: Kooperation für die laufenden Arbeitsaufgaben in der Produktionsplanung ..... | 2 |
| 3. Herausforderungen an die unternehmenübergreifende Zusammenarbeit .....                          | 5 |
| Literatur .....                                                                                    | 5 |

Ziel dieses Impulsvortrages ist es, für das Thema Kooperation zu sensibilisieren. Dafür sollen nach einer kurzen Einführung zum Thema Kooperation wichtige Aspekte des kooperativen Arbeitshandelns exemplarisch vorgestellt werden, die beispielsweise in unseren einschlägigen Forschungsarbeiten in einem Konzept zur erfahrungsgeleiteten Kooperation zusammengefasst worden sind. Diese spezielle Sicht auf Kooperation wird anhand einer Fallschilderung näher erläutert.

### **1. Kooperation ist nicht gleich Kooperation**

Mit diesem Begriff werden verschiedenste Vorstellungen verbunden. In den letzten Jahren (vor allem seit Mitte der 90er-Jahre) ist Kooperation ein gerne verwendeter Terminus für die Zusammenarbeit sowohl innerhalb von als auch zwischen Betrieben. Was genauer damit gemeint wird, gilt es allerdings jeweils genauer anzusehen, denn es gibt erhebliche Unterschiede in der Interpretation von Kooperation. Die Bandbreite des Verständnisses ist groß – der Begriff wird in vielfältigen Facetten verwendet:

Das reicht von der technisch-funktionalen Abstimmung der Arbeitsorganisation (durch Verträge, Regelungsmechanismen, standardisierte Verfahren, Unterstützung von I&K-Technologien etc.) bis zu situativ notwendiger Kooperation zur Bewältigung spontan auftretender Abstimmungserfordernisse. Während es bei ersterem mehr um die Kooperation im Sinne der Koordination und Organisation von Informationsflüssen geht, die vielfach als Aufgabe des Managements und der von diesem angewandten Steuerungsinstrumente thematisiert wird, rückt bei dem zweiten Punkt die arbeitsbezogene zwischenmenschliche Zusammenarbeit, die auch andere Arbeitskräftegruppen betrifft, mehr in den Blick.

Im Kreis der Praktiker soll nicht allzu tief auf die mittlerweile üppig vorhandene Literatur zur Kooperation eingegangen werden. Die gewaltige Ausbeute von 1.273 Büchern in der Bayerischen Staatsbibliothek mit dem Stichwort Kooperation (im Titel), von denen natürlich nur ein Bruchteil dem Thema Kooperation im Zusammenhang mit Arbeit zuzurechnen ist, soll als erster Hinweis auf die Konjunktur des Begriffes genügen. Von diesen einschlägigen Arbeiten werden hier stellvertretend drei Titel herausgegriffen, um die These der Vielfältigkeit des umfassend diskutierten Kooperationsbegriffes nicht völlig im luftleeren Raum stehen zu lassen:

Während z.B. die Betriebswirtschaftler Arnold Picot, Ralf Reichwald und Rolf T. Wigand in ihrem Lehrbuch „Die grenzenlose Unternehmung“ Kooperation eher in Richtung Koordination und Informationsmanagement thematisieren (4. Aufl. 2001), stellt der Ökonom Rolf Wunderer (vergleichsweise früh Anfang der 90er-Jahre) die laterale Kooperation in seinem Sammelband „Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten“ in den Vordergrund. In einer sozialwissenschaftlichen Arbeit zum Konzept der Empathie von Erika Spieß (1998) wird dagegen eine besondere Form der Kooperation herausgearbeitet.

Die genannten Arbeiten vertiefen wie viele Arbeiten in diesem Bereich entweder eine organisationstheoretische, funktionalistische Sicht oder sie stellen einen ganz speziellen Ausschnitt wie beispielsweise die empathische Kooperation in den Vordergrund.

Die Projektgruppe Automotive-PM hat zur Abgrenzung der technisch-funktionalen Erfordernisse im Projektmanagement gegenüber den ebenfalls notwendigen personalen Austauschbeziehungen die Gegenüberstellung von Koordination und Kooperation gewählt, wie sie beispielsweise bei Fritz Böhle und Annegret Bolte in grundlegenden Arbeiten zur Kooperation im Arbeitsalltag („Die Entdeckung des Informellen“) nachzulesen ist.

Zusammenfassend lässt sich aus den Literaturrecherchen und bekannten Forschungs- und Umsetzungsarbeiten resümieren, dass sich ‚gelungene‘ Zusammenarbeit auf jeden Fall nicht auf die technisch-funktionale Organisation [die hier im Weiteren als Koordination bezeichnet wird] reduzieren lässt. Es ist darüber hinaus eine Kooperation erforderlich, die sich nicht auf geregelte Systeme und standardisierte Verfahren und auch nicht auf die Abstimmung in regelmäßig einberufenen Meetings – z.B. in Form von Gremiumssitzungen – beschränken lässt.

## **2. Ein Fallbeispiel: Kooperation für die laufenden Arbeitsaufgaben in der Produktionsplanung**

Untersuchungen zur bereichsübergreifenden Kooperation in Industriebetrieben zeigen, dass neben der Koordination auch eine in das Arbeitshandeln integrierte Kooperation für personalen Austausch und ad hoc auftretende, ex ante nicht vorhersehbare Abstimmungserfordernisse notwendig ist.

Wie aber kann man sich eine solche Kooperation im Gegensatz zur Koordination durch Regelungsmechanismen vorstellen?

Ein ‚idealtypisches‘ Fallbeispiel soll etwas transparenter machen, wie der Begriff der Kooperation hier interpretiert wird:

In der Produktionsplanung eines Unternehmens der Automobilindustrie ermöglichen Schilderungen von Projektingenieuren – genauer gesagt: von für die Produktionsanlagen und Fertigungsverfahren verantwortlichen Fertigungsverfahrensingenieuren –, aber auch zahlreiche Hinweise von Meistern und Facharbeitern interessante Befunde zu der Frage, wie bereichsübergreifende

Kooperation zwischen internen und externen Partnern sowie zwischen verschiedenen Berufsgruppen erfolgreich bewältigt wird.

Es war hier vielfach die Rede von einer für die täglichen Arbeitsaufgaben notwendigen Kooperation, womit deutlich wurde, dass es im Arbeitsalltag schlichtweg nicht möglich ist, für die Klärung jeder uneindeutigen Situation bis zum nächsten offiziell einberufenen Meeting zu warten oder für jede Situation eine generelle Regelung im Vorfeld zu treffen. Interessanterweise stellen solche Situationen keinen Einzelfall dar, es gibt zahlreiche Abstimmungserfordernisse, die situativ im Verlauf der alltäglichen Arbeitsabläufe auftreten und die damit weder vorhersehbar sind noch ausschließlich im Rahmen von Planungsgesprächen bewältigt werden können.

Im Fall der Projektingenieure stehen beispielsweise für Neuentwicklungen viele Zwischenabstimmungen mit den Mitarbeitern in der Produktion an. Die Position des Projektingenieurs verlangt eine permanente Vermittlung der Anforderungen aus dem Entwicklungszentrum und der Realisierungsmöglichkeiten in der Produktion. Für die Bewältigung einer solchen anspruchsvollen Aufgabe, so wurde berichtet, sei man gut beraten, die Möglichkeiten der Produktionsplanung und -umsetzung frühzeitig auszuloten. Fraglich ist, wie das gelingen kann: Einer der Projektingenieure wendet sich beispielsweise für die Umsetzung eines Fertigungsversuches frühzeitig an diejenigen Mitarbeiter, die den Versuch später auch begleiten sollen – Mitarbeiter, die er selbst für geeignet hält, ihn bei diesem Arbeitsprozess gut zu unterstützen. Viele befragte Ingenieure greifen gerne auf erfahrene Mitarbeiter aus der Planung und aus der Produktion zurück, die z.B. die Neueinführung eines Fahrzeugs schon mehrmals begleitet haben und sowohl von gelungenen als auch von misslungenen ‚Geschichten‘ berichten können.

Der besagte Projektingenieur hat den Fertigungsversuch z.B. an dem Ort vorbereitet, an dem der Versuch später auch laufen sollte. Damit versucht er möglichst ‚umsetzungsnahe‘ Bedingungen herzustellen. Das geht natürlich nur mit entsprechender Abstimmung – einer kooperativen Zusammenarbeit – mit den Mitarbeitern, die ja in den laufenden Produktionsprozeß eingebunden sind und nicht ohne weiteres Zeit in extrafunktionale Anforderungen investieren können.

- Dies ist eine der vielen Situationen, die eine situativ und selbstgesteuert hergestellte Kooperation notwendig machen.

Aus vielen Schilderungen – nicht nur aus diesem Industriebetrieb – geht hervor, dass sich Gespräche zu Möglichkeiten der Realisierung von Planungen tatsächlich häufig besser vor Ort – an den Anlagen, an der Maschine oder an den Autos – führen lassen. Mit der Besprechung der Anliegen direkt am betroffenen Objekt lässt sich oftmals eine konkretere Vorstellung über den zu verhandelnden Gegenstand gewinnen. Viele erhalten so einen umfassenderen Blick auf das Problem, als wenn nur abstrakt darüber gesprochen würde. Das gilt insbesondere dann, wenn verschiedene ‚Fachwelten‘ zu einer Fragestellung miteinander konfrontiert werden.

- Eine gegenstandsvermittelte Kooperation erleichtert durch die Veranschaulichung das gegenseitige Verständnis und trägt zur Klärung von Problemstellungen bei.

Die geeigneten Mitarbeiter z.B. für den hier geschilderten Fertigungsversuch werden natürlich auch nicht zufallsgesteuert ausgewählt. Wie bereits angedeutet wurde, greifen die Ingenieure gerne auf Mitarbeiter zurück, mit denen sie bereits gemeinsame Erfahrungen gesammelt oder ein gemeinsames Erfahrungswissen aufgebaut haben. Das kann über verschiedene gemeinsame Erfahrungsfelder geschehen sein – bereits gemeinsam bewältigte Projektarbeiten oder auch schlicht die Durchführung gemeinsamer Aufgaben, z.B. einen gemeinsamen Kundenbesuch. Ein gemeinsames Erfahrungswissen ermöglicht es unter anderem, die Perspektive des anderen besser zu verstehen und in die eigene Handlung mit einzubeziehen.

- Gemeinsame Erfahrungen und Erfahrungswissen, die im Rahmen praktischer Tätigkeit unter Einbezug verschiedener Perspektiven entwickelt werden, erleichtern die kooperative Zusammenarbeit.

Die Art und Weise des Umgangs mit dem Gegenüber spielt für Kooperation ebenfalls eine wichtige Rolle. Es ist hier nicht die Rede von spitzfindigen Höflichkeitsfloskeln, sondern von einer prinzipiell von der Hierarchiestufe abgelösten Akzeptanz anderer Bereiche und Berufsgruppen. Für eine reibungslosere Zusammenarbeit ist es förderlich, die Mitarbeiter anderer Bereiche – z.B. aus der Produktion – als Experten ihres Bereichs anzuerkennen.

In der Fallschilderung der Vorbereitung des Fertigungsversuches stellt sich das wie folgt dar: Der Fertigungsverfahreningenieur hat positive Erfahrungen damit gemacht, sich die Zeit zu nehmen, zu den entsprechenden Mitarbeitern in der Produktion zu gehen, und ihnen zu erklären, warum er gerade auf sie zugeht. Er erklärt ihnen, warum er diesen Versuch benötigt und was er damit erreichen will: Er holt also nicht nur Informationen ab, sondern erklärt erst einmal das Problem und gibt den Ansprechpartnern die Chance, sich dazu zu äußern. Er hätte aufgrund seiner Funktion natürlich auch die Möglichkeit, der Produktion einfach eine Mitteilung zu schicken, dass er zu einem bestimmten Zeitpunkt einen Versuch startet, und die Anweisungen zur Dokumentation zu versenden. Der Versuch würde auch durchgeführt werden. Ob die Ergebnisse dieses Vorgehens allerdings auch brauchbar wären, ist eine andere Frage.

- Für gelungene Kooperation im alltäglichen Arbeitshandeln ist die Herstellung horizontal-empathischer Beziehungen von Vorteil. Damit steht nicht die hierarchische Position im Mittelpunkt, sondern der Expertenstatus im jeweiligen Bereich.

Die Dimensionen dieser arbeitsnahen Kooperation sind natürlich nicht völlig unabhängig von den Rahmenbedingungen in den Betrieben und den sich neu gestaltenden Rahmenbedingungen der Arbeit zwischen den Betrieben zu sehen. Eine Herausforderung liegt darin, in der Arbeitsorganisation und bei neuen Qualifikationsmaßnahmen diese Erkenntnisse zu kooperativem Arbeitshandeln mit zu berücksichtigen.

### **3. Herausforderungen an die unternehmenübergreifende Zusammenarbeit**

Es liegt auf der Hand, dass die Kooperation im Rahmen des Projektmanagements für Cross Company Collaboration – oder schlichter: für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit im Fahrzeugentwicklungsprozess – im Gegensatz zur bereichsübergreifenden Kooperation innerhalb von Unternehmen an einige weitere Besonderheiten geknüpft ist. Dazu abschließend nur zwei Stichworte:

#### *Neue Balance – Kooperation und Konkurrenz*

Bei der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit findet Kooperation zwischen rechtlich unabhängigen und selbstständigen Organisationen statt. Die Kooperationsanforderungen über die Betriebe hinweg stehen damit vor verschärften Bedingungen. Kooperation und Konkurrenz sind in einem noch schwierigeren Balanceakt auszutarieren, als das bei der bereichsübergreifenden Kooperation innerhalb von Unternehmen der Fall ist.

#### *Definitionsmacht in der Hierarchiepyramide*

Ein OEM (Original Equipment Manufacturer) ist gegenüber einem EDL (Engineering-Dienstleister) oder gar gegenüber den Tier 1 und Tier 2 durch die entsprechende Stellung am Markt mit völlig anderen Mitteln zur Interessendurchsetzung ausgestattet. Für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und ihre Kooperationsanforderungen können Aspekte wie die Definitionsmacht in der Kette, Möglichkeiten zur Interessendurchsetzung etc. nicht außer Acht gelassen werden.

### **Literatur**

Böhle, Fritz/Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag, Campus Verlag, Frankfurt/New York

Bolte, Annegret (2000): Kooperation zwischen Entwicklung und Produktion. Beschäftigte im Spannungsfeld von formellen und informellen Kooperationsbeziehungen, Reihe: ISF München Forschungsberichte

Bolte, Annegret/Böhle, Fritz/Carus, Ursula (2001): Kooperation und betriebliche Reorganisation. Zum Funktionswandel informeller Kooperation, Reihe: ISF München Forschungsberichte

Kumbruck, Christel (1998): Kooperation und Technik. Telekooperation und Hintergrundkooperation. In: Spieß, Erika (Hrsg.): Formen der Kooperation. Bedingungen und Perspektiven, Hogrefe, Göttingen 1998, S. 231-246

Kumbruck, Christel (1999): Angemessenheit für situierte Kooperation: Ein Kriterium arbeitswissenschaftlicher Technikforschung und -gestaltung, LIT Verlag, Münster

Kumbruck, Christel (2001): Was ist Kooperation? Kooperation im Lichte der Tätigkeitstheorie. In: Arbeit, Heft 2, Jg. 10, S. 149-166

Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, Gabler, Wiesbaden

Porschen, Stephanie (2002): Erfahrungsgeladene Kooperation im Arbeitsalltag. Neue Anforderungen an Ingenieure, Reihe: ISF München Forschungsberichte

Spieß, Erika (1998): Das Konzept der Empathie. In: dies. (Hrsg.): Formen der Kooperation. Bedingungen und Perspektiven, Hogrefe, Göttingen 1998, S. 53-61

Wunderer, Rolf (1991): Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart