

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Teil A Vom Fordismus zum Toyotismus	
1 Die amerikanische Massenproduktion: Vom "Ur-Fordismus" zu geplanter Veränderung	9
1.1 Ford und der Durchbruch der Massenproduktion	9
1.1.1 Eine neue technisch-organisatorische Gestaltung	10
1.1.2 "The great flood" - Die Montagerévolution in Highland Park 1913 bis 1914	12
1.1.3 Dequalifizierung und Hochlohnpolitik	15
1.2 Die Reifungsphase der Massenproduktion	18
1.2.1 "Fordismus" und "traditionelle Massenproduktion" - zusammenfassende Bestimmungsmerkmale	21
1.3 Die achtziger Jahre: "Neue Produktionskonzepte" und Auflösung des fordistischen Regimes?	23
2 Die Toyota-Revolution	30
2.1 Die besonderen Voraussetzungen in Japan und die Entstehung des Toyota-Systems	31
2.2 Bruch und Kontinuität: Toyotismus versus Taylorismus	34
2.2.1 Kleinpartienherstellung für flexible Massenproduktion	34
2.2.2 Stark standardisierte Arbeit	35
2.2.3 Engmaschige Management-Struktur mit der Produktionslinie im Mittelpunkt	37
2.2.4 Von minimaler zu maximaler Interaktion	39
2.2.5 "Ein massiver moralischer Leistungsdruck"	40
3 Die japanische Transplantation	42
3.1 Fünf Transplants vom Mittleren Westen der USA bis Großbritannien	42
3.1.1 Honda (Marysville/Ohio)	43
3.1.2 Nissan (Smyrna/Tennessee)	44
3.1.3 Nummi (Kalifornien)	45
3.1.4 Mazda (Flat Rock/Michigan)	48
3.1.5 Nissan (Großbritannien)	50
3.2 Selektion und die Bedeutung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen	52
3.2.1 Intensivierte Fließbänder und knappe Bemannung	52

3.2.2	Die Voraussetzungen: Hohe Arbeitslosigkeit, hohe Löhne, Arbeitsplatzsicherheit und egalitäres Image	54
3.2.3	Geschwächte Stellung der Gewerkschaften	54
3.2.4	Die Bedeutung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen	55
3.3	Multi-skilling oder "Management by Stress"?	57
3.3.1	Multi-skilling ist nicht Reskilling	57
3.3.2	Die Unvereinbarkeit von Just-in-Time-Steuerung und Arbeiterautonomie	58
3.3.3	Der vieldeutige Begriff der "Teamarbeit"	61
3.4	Zusammenfassung: Eine widerspruchsvolle Ganzheit	63
3.4.1	Neue Leistungsstandards	63
3.4.2	"Lean manufacturing" - verdichtetes Fabrikregime	63
3.4.3	Tayloristische Montagegestaltung bei minimaler Arbeiterautonomie	64
3.4.4	Die maximale Einbindung der Massenarbeiter und ihre geschwächten gewerkschaftlichen Positionen	64
3.4.5	Die Produktionspolitik und die Bedeutung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen	65

Teil B Von Kalmar bis Uddevalla

4	Die schwedische Automobilbranche in den siebziger und achtziger Jahren: Von der Krise zur Blüte - und wie weiter?	69
4.1	Schwedische Kraftfahrzeugherstellung im internationalen Vergleich	70
4.1.1	PKW-Industrie in kleinem Maßstab...	70
4.1.2	...aber Hersteller von LKW in großem Maßstab	73
4.2	Eine dominierende Rolle in der schwedischen Industrie	74
4.3	Personenwagen: Ein erfolgreiches Jahrzehnt, das zu Ende ging	76
4.3.1	Saab 1976 bis 1989: Aus der Krise in die Krise	77
4.3.2	Volvo PKW-Division - hohe Rentabilität in den achtziger Jahren	78
4.4	Lastwagen und Busse: Spezialisierung und Dominanzstrategie	80
4.4.1	Scania: Konzentration und organisches Wachstum	82
4.4.2	Unsicherer Anlauf, starker Endspurt: Die Busse bei Volvo und Scania in den achtziger Jahren	84
4.5	Zusammenfassung: Eine an Schwankungen reiche Vergangenheit	85
5	Eine Krise der Industriearbeit: Der schwedische Arbeitsmarkt in den achtziger Jahren	87
5.1	"Zu hoher" Beschäftigungsgrad und steigende soziale Kosten	87
5.1.1	Sinkendes Interesse an einer Ausbildung für Berufe in der metallverarbeitenden Industrie	89
5.1.2	..und zunehmende Abwesenheit aus Krankheitsgründen	89
5.2	Besonderheiten der Gewerkschaftsstruktur in Schweden	91
5.2.1	Hohe und gleichmäßige Organisierung der Arbeiter	92
5.2.2	Einmaliger Organisationsgrad der Angestellten in selbständigen Organisationsstrukturen	93
5.2.3	Die Organisierung am Arbeitsplatz - das Rückgrat der Gewerkschaftsbewegung	94

6	Produktionsgestaltung und Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie	97
6.1	Vom Fließband zur Komplettmontage	97
6.2	Organisation und vertikale Arbeitsteilung in der Montage	102
6.2.1	Selbstregulierung versus partielle Selbststeuerung	103
6.2.2	Produktionsgestaltung und Organisation - ein zweidimensionales Modell	105
6.3	Organisatorische Strategien: Erweiterte Karrieren kontra Entwicklung der Arbeit	107
6.4	"Kartenstudium vor einer langen Segeltour": Einführung in die Fallstudien	109
7	Sorgfältig erprobte Innovationen: Neue Anlagen für die Montage von Bussen	114
7.1	Das Scania-Werk in Katrineholm: Eine robuste Montage mit langen Zykluszeiten	115
7.1.1	1981: Der große Sprung	115
7.1.2	Die achtziger Jahre: "Belastungstest" der neuen Montagegestaltung	118
7.1.3	Robuste Arbeitsformen mit Facharbeiterstatus	119
7.1.4	Veränderung mit ambivalenten Zügen	120
7.1.5	Zusammenfassung	122
7.2	Das Volvo-Werk in Borås: Erwiesene Ausdauer und Effektivität	122
7.2.1	1982: Gute Produktionsergebnisse - aber wie stabil?	123
7.2.2	Borås 1987 - Beweis der Effektivität	125
7.2.3	Weiterentwicklung der Produktionsgestaltung	127
7.2.4	Arbeitsorganisation - Betonung auf horizontaler Weiterentwicklung	128
7.2.5	Arbeitsbedingungen - weiterhin ein starker Produktionsdruck	129
7.2.6	Zusammenfassung	131
7.3	Fortschritte und Begrenzungen: Ein Vergleich zwischen Borås und Katrineholm	132
8	Probleme der Pioniere	134
8.1	Das Volvo-Werk Kalmar 1974 - 1985: Von der sozialen Innovation zur technischen Flexibilisierung	135
8.1.1	1974: Eine große Innovation in der Automobilwelt	135
8.1.2	Krise und intensive Rationalisierung	137
8.1.3	Kalmar 10 Jahre danach - Erwiesene Effektivität	138
8.1.4	Die Arbeitsbedingungen in der Montage und die Rückkehr der Liniensteuerung	139
8.1.5	Geographisch definierte Teams ohne organisatorischen Inhalt	141
8.1.6	Volvo Kalmar: Ein erster Schritt	142
8.2	Das Volvo-Werk Vara: Eine organisatorische Innovation in Schwierigkeiten	144
8.2.1	Von der traditionellen Planung zur "Experimentfabrik"	145
8.2.2	Eine konsequent auf Gruppen basierende Organisation	147
8.2.3	Betriebswirtschaftliche Evaluation für die Schreibtischschublade	148
8.2.4	Technische Restriktionen und Rückfalltendenzen	149
8.2.5	Ein neues Programm: Führungspersonal, Linie, Einzelpersonen	150
8.2.6	Die Revanche der traditionellen Planung	151

8.3	Das LKW-Werk Tuve von Volvo: Der schwierige Kompromiß	153
8.3.1	Planung unter starkem Druck	153
8.3.2	Von radikalen Entwürfen zu vorsichtigen Kompromissen	156
8.3.3	"Wir arbeiteten ungeheuer hart daran, neue zusätzliche Aufgaben zu finden"	158
8.3.4	Weitmaschige Arbeitsleitung	159
8.3.5	Fortschritt mit starken Restriktionen - Die Evaluation der Wirtschaftlichkeit und der Arbeitsbedingungen von 1986	160
8.3.6	Zwischen Fordismus und Auftragsfertigung	162
8.3.7	Die Widersprüche der neuen Arbeitsorganisation	165
8.3.8	Vorübergehende Lösungen	167
8.3.9	Verschlechterte ökonomische Vergleichsziffern	168
8.3.10	Renaissance der ganzheitlichen Boxenmontage	169
8.3.11	Zusammenfassung: Die widersprüchlichen Effekte der flexiblen Spezialisierung	170
9	Sprung ins Ungewisse: Die "Greenfields" der PKW-Montage	172
9.1	Das Volvo-Werk Uddevalla: Eine grundlegende Umwälzung des Automobilbaus?	173
9.1.1	"Der lange Marsch durch die Fertigungsstrukturen" - Die wesentlichen Stufen der Entwicklung des Projekts	173
9.1.2	Sieben materielle und intellektuelle Innovationen	179
9.1.3	Die Arbeitsbedingungen - mögliche Fortschritte und Fragezeichen	188
9.1.4	Ökonomische Bedingungen und das Problem des Produktionsanlaufs	189
9.2	Das Saab-Werk Malmö: In der Zwickmühle von Just-in-Time-Linien und ganzheitlichem Montagekonzept	192
9.2.1	Produktionsgestaltung als politischer Kompromiß	193
9.2.2	Ein kompliziertes Serien-Parallelsystem	195
9.2.3	Vertikale Integration und eine "neue Montagekultur" - Arbeitsorganisatorische Ansätze des Projekts	197
9.2.4	Das Ringen zwischen verschiedenen Perspektiven	199
9.2.5	Reform mit Restriktionen	201
9.3	Ähnliche Rahmenbedingungen bei wesensverschiedener Entwicklung	202
9.3.1	Start mit dem Fundament oder der obersten Grenze	203
9.3.2	Unterschiedliche Unternehmenskulturen	204
9.3.3	Risikobereitschaft und Potentiale	204
10	Soziotechnische Erneuerung in "Brownfields"	206
10.1	Das Tauziehen um das Werk Torslanda: Modifizierung, Mechanisierung oder vielfache Parallelisierung?	207
10.1.1	Die siebziger Jahre: Mißlungene Boxenmontage und modifiziertes Fließband	208
10.1.2	Torslanda 1982: Eine radikale Veränderungsstrategie - ohne Träger	210
10.1.3	Kampagnen zur Verhaltensänderung und arbeitsorganisatorische Versuche im Rahmen der technischen Struktur	211
10.1.4	Erhöhtes Ambitionsniveau - die "Produktionsstrategie P 90"	213
10.1.5	Die mechanisierungsfeindliche Montage	215
10.1.6	Der doppelte Veränderungsdruck: Eine Produktivitäts- und Personalkrise	216
10.1.7	Der große Modernisierungsplan: TC 90	217
10.1.8	Die problematische Praxis von Veränderungen - Das Beispiel MAX	219
10.1.9	1988: "Krieg zwischen Werkstattleitung und Montagewerkern"	220
10.1.10	1990: Stabilisierung und Erhöhung der Kompetenz, aber weiterhin ein anfälliges System	221
10.1.11	Die Werkstatt für Türen - Erfolg beim vierten Anlauf	222
10.1.12	Die Chassiswerkstatt - Ein Tauziehen zwischen parallelisierter Montage und mechanisierter "Hochzeit"	223

10.1.13	Nach TC 90: Ein Interregnum auf der konzeptionellen Ebene	226
10.2	Die Qual des Veränderungsprozesses: Rückzug in Trollhättan, Interregnum in Torslanda	228

Teil C Die Arbeitsbedingungen bei veränderten Montagekonzepten

11	Methodologische Probleme bei Umfragerhebungen	233
11.1	Neue Arbeitsformen als ambivalente Veränderungen	233
11.1.1	Die fünf Werkerhebungen - Untersuchungsbereiche	235
11.2	Faktische Verhältnisse oder subjektive Bewertungen: Methodologische Probleme bei Umfragerhebungen	236
11.2.1	Das Problem "psychische Anstrengung" bzw. "Wohlbefinden"	238
11.2.2	Zwei Beispiele aus dem Volvo-Konzern	240
11.3	Die methodisch-technische Ausformung der fünf Werkerhebungen	241
12	Das Volvo-Werk TC (Torslanda) und die Probleme repetitiver Arbeit	244
12.1	Große physische Beschwerden trotz umfassender Rotation	244
12.2	Psychische Belastungen und Forderungen nach Änderungen	249
12.2.1	Die Stabilität der Ergebnisse: Ein Vergleich 1982 bis 1986	253
12.3	Das ewig gleiche Argument der Rationalisierungsbewegung: "Viele mögen die monotone Arbeit"	255
12.3.1	Die Aushaltbarkeit der repetitiven Arbeit ist ein Mythos	256
13	Montagegestaltung und Arbeit - Ein Vergleich zwischen fünf Werken	258
13.1	Die Zusammensetzung der Belegschaft in den fünf Werken	260
13.2	Arbeitsinhalte: Eine starke Abhängigkeit von der Gestaltung der Montage	262
13.3	Die Ambivalenz der Veränderungen: Gebundenheit und Zeitdruck	265
13.4	Anspruchsebenen und Anstellungsdauer	269
13.4.1	Drei typische Fälle	270
13.4.2	Erfahrene Montagearbeiter am kritischsten	274
14	Arbeitsorganisation und direkte Einflußnahme - Ein Vergleich zwischen drei Montagewerken	277
14.1	Große Unterschiede bei faktischem Einfluß	278
14.2	Je größer die Einflußnahme, desto höhere Ansprüche	281
14.3	Geringeres Interesse an gewerkschaftlicher Einflußnahme in Gruppenfragen	283
14.4	Aus gewerkschaftlicher Perspektive die gleichen Fragen in allen Werken wichtig	287
15	Arbeitsbedingungen bei veränderten Montagekonzepten - Zusammenfassung	289

Teil D Muster und Zukunftsperspektiven

16	Neue Montagekonzepte in zunehmender Vielfalt	295
16.1	Die Wiederkehr der ganzheitlichen Arbeit? Produktionssystem und Arbeitsorganisation 1982 bis 1988	295
16.1.1	Die Renaissance der qualifizierten Boxenmontage	299
16.1.2	Die schwierige Übereinstimmung zwischen neuen Fertigungssystemen und neuen Produkten	300
16.2	Das "schwedische Modell" der Gruppenarbeit	302
16.2.1	"Organizational choice" erfordert "technical choice"	303
16.2.2	Verteilung von Befugnissen als arbeitspolitische Wahl	308
16.2.3	Ambivalente Veränderungsinteressen: Das Kontrollproblem bei der manuellen Fertigung	309
16.2.4	Dezentralisierung ohne durchdachte Qualifizierung	311
17	Die neuen Produktionsformen und die Bedeutung der Arbeitsmarktverhältnisse	313
17.1	Die begrenzte Bedeutung der gestiegenen Produktvariation	313
17.2	Das Versagen der technologischen Strategie	315
17.3	Die Arbeitsmarktverhältnisse und die Rekrutierungsprobleme der Unternehmen	317
17.4	Es gibt keinen "Volvoismus"!	320
18	Zwischenfall oder Paradigmenwechsel?	323
18.1	Zusammenfassung in neun Punkten	323
18.1.1	Doktrinwandel oder Paradigmenkrise?	323
18.1.2	Das Zusammenwirken von Produkt und Arbeitsmarkt und die "intellektuelle Zuspitzung der Interessen"	324
18.1.3	Die blockierten "Brownfields"	325
18.1.4	Volvo Uddevalla - die Durchsetzung eines neuen Konzepts	326
18.1.5	Ein umstrittenes Terrain - Bedingungen der Gruppenarbeit in der arbeitsintensiven Produktion	327
18.1.6	Je weiter entfernt vom Fließband, desto größere Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung, Abwechslung und Entwicklung	328
18.1.7	Das ökonomische Potential bei ganzheitlicher Montage	329
18.1.8	Die schwer überbrückbare Vielfalt von Konzepten zur Montagegestaltung bei Volvo	329
18.1.9	Der internationale Trend - vom Fordismus zum Toyotismus?	330
18.2	Das schwedische Montagekonzept und die "europäischen Schlachtfelder" in den neunziger Jahren	331
18.2.1	Ein oder mehrere Produktionsparadigmen in der europäischen KFZ-Herstellung	333
	Anmerkungen	336
	Literaturverzeichnis	351
	Index	360

Tabellen und Bilder

Tabelle 1.1:	Produktion des Modells T von Ford, 1908 bis 1919	10
Tabelle 1.2:	Berufliche Struktur in den Werkstätten in Detroit, 1893	16
Tabelle 1.3:	Berufliche Struktur in Highland Park, 1917	16
Tabelle 1.4:	Jahresproduktion von PKWs in der amerikanischen Automobilindustrie, 1919 bis 1929	18
Tabelle 1.5:	Automobilherstellung in den USA und Westeuropa, 1920 bis 1960	23
Tabelle 2.1:	Anteil der Arbeitskraft am Veredlungswert in den USA und Japan, 1960 bis 1980	34
Tabelle 3.1:	Transplants in den USA, 1989	43
Tabelle 3.2:	Beschäftigungsdaten für Electrolux in Schweden und England, 1989	56
Tabelle 4.1:	Produktion von PKWs ausgewählte Länder, 1987	70
Tabelle 4.2:	Die größten Hersteller schwerer LKWs weltweit, 1987	80
Tabelle 5.1:	Struktur der Arbeitskraft in Schweden, 1970 und 1988	87
Tabelle 5.2:	Relative Arbeitslosigkeit in Schweden, 1970 bis 1988	88
Tabelle 5.3:	Theoretische und faktische Arbeitszeit in der metallverarbeitenden Industrie in Schweden, der Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien, 1988	90
Tabelle 6.1:	Übersicht über die studierten Anlagen	109
Tabelle 10.1:	Anzahl der Beschäftigten im Werk Torlanda TC, Arbeiter, 1987	208
Tabelle 10.2:	Fluktuation in Torlanda (TC), 1975 - 1989	216
Tabelle 11.1:	Eckdaten der fünf Werksbefragungen	242
Tabelle 12.1:	Psychische und psychosomatische Reaktionen und Erleben der Arbeit	251
Tabelle 12.2:	Arbeitsbedingungen bei Volvo, Facharbeiter bzw. Montagearbeiter 1982 sowie Montagearbeiter 1986	254
Tabelle 12.3:	Zufriedenheit mit der Arbeit bei verschiedenen Arbeitergruppen bei Volvo 1982 bzw. allen Beschäftigten	254
Tabelle 12.4:	Korrelationen von Monotonie, physischen Beschwerdesymptomen und Müdigkeit: Ältere Arbeiter im Werk TC im Vergleich mit dem Durchschnitt	256
Tabelle 12.5:	Korrelationen von Monotonie und psychosomatischen Beschwerdesymptomen: Arbeiter im Werk TC mit langer Anstellungsdauer im Vergleich mit dem Durchschnitt	257
Tabelle 13.1:	Produktionsgestaltung und Organisation in fünf Montagewerken	258
Tabelle 13.2:	Unterschiede bei der Altersverteilung, Schulausbildung und Anstellungsdauer in den fünf Montagefabriken	261
Tabelle 13.3:	Fünf Montagewerke. Einschätzung der Arbeitsinhalte allgemein durch Montagewerker	262
Tabelle 13.4:	Fünf Montagewerke. Ermüdung bzw. physische Beschwerdesymptome nach der Arbeit	264
Tabelle 13.5:	Fünf Montagewerke. Autonomie und Zeitdruck	267
Tabelle 14.1:	Drei verschiedene Ebenen direkter Einflußnahme bei Gruppenarbeit	278
Bild 2.1:	Organisationsstruktur von Toyota	38
Bild 4.1:	PKW-Herstellung, 1970 bis 1987. Vergleich zwischen Audi, BMW, Daimler-Benz sowie Volvo und Saab	71

Bild 4.2:	Anteil der Auslandsmärkte am Absatz der PKW-Hersteller Japan, Bundesrepublik Deutschland und Schweden, 1970 bis 1986	72
Bild 4.3:	Anteil der Auslandsmärkte am Absatz der Hersteller von Nutzfahrzeugen Japan, Bundesrepublik Deutschland und Schweden, 1970 - 1986	73
Bild 4.4:	Produktion von Saab und Volvo PKW, 1970 - 1989	77
Bild 6.1:	Alternativen der Produktionsgestaltung bei Massenfertigung	99
Bild 6.2:	Modell der Produktion und Organisation in Montagewerkstätten	105
Bild 6.3:	Produktionsstandorte der schwedischen Automobilindustrie in Schweden	111
Bild 6.4:	Produktionsvolumen und Fabrikneugründungen bei Saab und Volvo PKW	113
Bild 7.1:	Montagegestaltung und Arbeitsorganisation, Scania Katrineholm und Volvo Borås	114
Bild 7.2:	Das Scania-Omnibuswerk Katrineholm	116
Bild 7.3:	Modell der vier Docks mit Chassismontage im Volvo-Omnibuswerk Borås	124
Bild 8.1:	Montagegestaltung und Arbeitsorganisation, Volvo Kalmar, Volvo Vara und Volvo LB/Tuve	134
Bild 8.2:	Das Volvo-Werk Kalmar: Weg der Karossen durch das Werk	136
Bild 8.3:	Das Volvo-Werk Vara	145
Bild 8.4:	Das Volvo-Werk LB/Tuve: Überblick über die Fertigungsstruktur	154
Bild 9.1:	Montagegestaltung und Arbeitsorganisation, Volvo Uddevalla und Saab Malmö	172
Bild 9.2:	Das Volvo-Werk Uddevalla	174
Bild 9.3:	Das Saab-Werk Malmö	192
Bild 10.1:	Montagegestaltung und Arbeitsorganisation, Volvo TC Torslanda	206
Bild 10.2:	Volvo Torslanda: Die Montagefabrik TC, 1986	209
Bild 12.1:	Arbeiten mit kurzen Taktzeiten, hoher Gebundenheit und starkem Zeitdruck für Montagewerker	245
Bild 12.2:	Physische Belastungen bei der Montagetarbeit	246
Bild 12.3:	Beschwerden physischer Art durch belastende Arbeitsbedingungen: Anteil Montagewerker bei unterschiedlicher Belastungsdauer, der Beschwerden physischer Art hat	248
Bild 12.4:	Variation, Wissensanforderungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Verantwortung bei der Arbeit nach Aussagen von Montagewerkern	250
Bild 12.5:	Wünsche nach Veränderungen bei der Arbeit	253
Bild 13.1:	Montagegestaltung und Arbeitsorganisation	259
Bild 13.2:	Fünf Montagewerke: Arbeitsinhalte	263
Bild 13.3:	Fünf Montagewerke: Physische Beschwerdesymptome	265
Bild 13.4:	Fünf Montagewerke: Autonomie und Zeitdruck	268
Bild 13.5:	Fünf Montagewerke: Psychische und psychosomatische Reaktionen sowie Erleben der Arbeit	270
Bild 13.6:	Fünf Montagewerke: Wünsche nach veränderten Arbeitsinhalten (I)	272
Bild 13.7:	Fünf Montagewerke: Wünsche nach veränderten Arbeitsinhalten (II)	273
Bild 14.1:	Faktischer direkter Einfluß in den Werken LB/Tuve, TUN und TC/Torslanda (I)	279
Bild 14.2:	Faktischer direkter Einfluß in den Werken LB/Tuve, TUN und TC/Torslanda (II)	280

Bild 14.3:	Faktischer bzw. gewünschter direkter Einfluß in den Werken LB/Tuve, TUN und TC/Torslanda	281
Bild 14.4:	Faktischer und gewünschter direkter Einfluß sowie Bedeutung gewerkschaftlicher Einflußnahme in drei Haupttypen von Fragen	284
Bild 14.5:	Faktischer und gewünschter direkter Einfluß sowie Bedeutung gewerkschaftlicher Einflußnahme in den Werken LB/Tuve, TUN und TC/Torslanda	285
Bild 14.6:	Wichtige Themen für gewerkschaftliche Einflußnahme. Vergleich zwischen den Werken LB/Tuve, TUN und TC/Torslanda	287
Bild 16.1:	Die Muster der Montagegestaltung 1982	297
Bild 16.2:	Die Muster der Montagegestaltung 1988	297
Bild 16.3:	Das schwedische und das japanische Modell der Teamarbeit in der Montage - eine schematische Übersicht	304
Bild 16.4:	Das Zusammenwirken zwischen Produktionsgestaltung und Organisation	308
Bild 18:1	Produktivität und Qualität in zehn Fabriken für Luxus- und Obere Mittelklasse-autos	332