

## "New Deal" im Betrieb?

### Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen

Klaus Dörre, Jürgen Neubert, Harald Wolf

*Der Beitrag dokumentiert Zwischenergebnisse aus dem SOFI-Projekt "Neue Managementkonzepte und ihre Bedeutung für die industriellen Beziehungen im Betrieb". Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um einen "Wettbewerb der Managementkonzepte" (Steeger 1992, S. 181 ff.) werden erste Befunde aus betrieblichen Kurzrecherchen diskutiert. Fallrekonstruktionen und an sie anknüpfende Einschätzungen besitzen dementsprechend vorläufigen Charakter. Sie sind im Fortgang der empirischen Erhebung durch Intensivfallstudien systematisch zu überprüfen.*

*Der Beitrag fragt, ob und in welcher Weise partizipative Managementkonzepte einen Tausch ermöglichen, der Unternehmens- und Beschäftigteninteressen auf neuartige Weise optimiert. Anhand ausgewählter "Partizipationsfälle" wird gezeigt, daß die angestrebte "Rationalisierung in Eigenregie" in größerem Maße Ungewißheiten und Widersprüche in die betriebliche Arena trägt, als es viele Einschätzungen bislang erkennen ließen. Der äußerst zerbrechliche Austauschprozeß bedarf daher - so unsere These - betriebspolitisch starker Verhandlungspartner. Steht dem Management hingegen kein einflußreiches Korrektiv gegenüber, sind negative Folgen für betriebliche Modernisierungsvorhaben wahrscheinlich.*

#### 1. Neue Managementkonzepte - veränderte Austauschverhältnisse

Mit der Rezeption der MIT-Studie "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" (Womack u.a. 1991) hat die Debatte um eine nachfordistische Restrukturierung von Industrie- und Dienstleistungsarbeit eine neue Dynamik gewonnen. Unter dem Eindruck der "japanischen Herausforderung" (Seitz 1991) gehen vor allem Teile des industriellen Managements, aber auch deren potentielle gewerkschaftliche Gegenspieler vom richtungsweisenden Charakter der am Toyota-Produktionsmodell orientierten "lean production" aus.

Den Status eines universellen, branchenübergreifend gültigen Modells beanspruchend (Womack u.a. 1991, S. 13), steht "schlanke Produktion" für eine umfassende Restrukturierung sämtlicher Unternehmensfunktionen. Auf die innerbetriebliche Ebene bezogen bündelt sie im Grunde bekannte Zielsetzungen und Instrumentarien - etwa eine stärkere Hereinnahme von Marktprinzipien in

die Arbeits- und Unternehmensorganisation, die Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen, flachere Hierarchien, auf Beteiligung und Konsens ausgerichtete Führungsstile und vor allem verschiedene Formen von Team- und Gruppenarbeit - zu einem eingängigen *Gesamtkonzept*, das eine flexiblere Abstimmung der einzelnen Funktionsbereiche ermöglichen soll.

In unserem thematischen Kontext interessieren jedoch nicht so sehr die Details von "lean production" und "lean management". Wichtig ist vielmehr der prägende Einfluß entsprechender *Managementprinzipien* (zum Begriff: Boyer 1992) auf die aktuelle Rationalisierungsdiskussion. "Schlanke Produktion", so die These, akzentuiert und dynamisiert lediglich einen weiter ausgreifenden Diskurs um neue, *partizipativ-arbeitskraftzentrierte* Managementkonzepte, deren Tragfähigkeit gegenwärtig in unterschiedlichsten Branchen und Varianten erprobt wird. Ohne solche Konzepte im einzelnen zu beschreiben, seien zunächst drei - u.E. entscheidende - Charakteristika hervorgehoben:

Primär geht es dem Management um eine - zumindest in größeren Industriebetrieben neuartige - Kombination von erweitertem Zugriff auf das Arbeitsvermögen und direkter Beschäftigtenpartizipation mit unternehmenszielbezogener Rationalisierung. Anders als im klassischen Taylorismus vorgesehen, sollen die Arbeitenden selbst zu aktiven Trägern kleinschrittiger, aber kontinuierlicher Verbesserungen der Arbeitsabläufe werden. Angestrebt wird Optimierung und Rationalisierung in - begrenzter - "Eigenregie". Die in "neuen Produktionskonzepten" (Kern/Schumann 1984) angelegte umfassendere Nutzung von Produktionsintelligenz auf besondere Weise akzentuierend, wird menschliches Arbeitsvermögen nunmehr als *aktivierbares* Rationalisierungspotential entdeckt.

Vielfach zeichnen sich die neuen Konzepte gerade dadurch aus, daß sich das Management samt der aggregierten Abteilungen selbst zum Objekt von Optimierungs- und Rationalisierungsbemühungen macht. Mit Dezentralisierungsmaßnahmen, Umverteilung von Entscheidungskompetenzen und veränderten Führungsstilen verbunden, schlägt partizipatives Management auf die Unternehmensorganisation durch und betrifft somit auch solche Bereiche, in denen von Taylorismus und fordistischer Massenarbeit keine Rede sein kann.

Der Übergang zu einem aktiven Rationalisierungskonsens induziert zugleich Austauschbeziehungen zwischen Management und Belegschaften, die den "Basiskompromiß" des fordistischen Unternehmens (zerlegte, mechanisierte, häufig bandgetaktete Arbeit und/oder hierarchische Organisationsstrukturen gegen höhere Löhne und kürzere Arbeitszeiten) in der Tendenz modifizieren und erweitern. Als Gegenleistung für eine effizienzsteigernde Preisgabe von Produzentenwissen verspricht das Management den Lohnabhängigen unter anderem mehr Entscheidungskompetenz und partielle Eigenkontrolle der Arbeitstätigkeit und des Arbeitsumfelds.

Unternehmerische Partizipationsangebote berühren somit das Zentrum der Kapital-Arbeit-Beziehungen (nicht nur) im Betrieb. Formeln wie "high trust industrial relations" (Fox 1974) oder der angemahnte "Geist gegen-

seitigen Vertrauens" (Womack u.a., S. 104, S. 108) deuten an, daß Spannungen zwischen Produktivitätszielen und Beschäftigteninteressen dem Anspruch nach einvernehmlich und - sofern realisierbar - im direkten bargaining zwischen Belegschaftsgruppen und Management ausgeglichen werden sollen. Dabei lassen die Konzepte jedoch in der Regel offen, wie sich Beschäftigtenpartizipation auf die Betriebsverfassung und das institutionelle Gefüge der industriellen Beziehungen auswirkt.

## 2. Verunsicherungen in der industrie- und gewerkschaftssoziologischen Debatte

Das Vordringen beteiligungsorientierter Managementkonzepte hat in der gewerkschafts- und industriesoziologischen Debatte für beträchtliche Verunsicherung gesorgt. Ein Grund hierfür dürfte sein, daß das Management offensiv auf Beteiligungsformen (Gruppen mit Gesprächszeiten und gewählten Sprechern) zurückgreift, von denen Protagonisten einer "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" sich lange Zeit eine basisdemokratische Verankerung betrieblich-gewerkschaftlicher Gegenmacht versprochen. Vergegenwärtigt man sich die ursprünglichen Intentionen dieser vornehmlich Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre geführten Mitbestimmungsdebatte (vgl. z.B. Vilmar 1971, Vilmar/Sattler 1978, Schumann 1969)<sup>1</sup>, so muß die "partizipative Wende" im Management (Dörre/Wolf 1992) wie eine Verkehrung arbeitspolitischer Fronten erscheinen. Jene Melodie, die einst die herrschenden Verhältnisse zum Tanzen bringen

<sup>1</sup> Das Konzept einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz verlangte für "zusammenarbeitende Kollektive" das Recht, "alle Gestaltungsprobleme der Arbeitsorganisation in ihrem Bereich" mitentscheiden zu können (Vilmar 1971, S. 6). Vorgesehen waren Gruppen mit gewählten Sprechern, Gesprächszeiten und eigener Verhandlungsautorität. Die Protagonisten des Konzepts versprachen sich von seiner Realisierung einen doppelten Effekt: Erstens hofften sie, der erfahrbare Abbau von Fremdbestimmung ermögliche Lern- und Kommunikationsprozesse, die eine spätere "Selbstverwaltung und Selbstbestimmung der Arbeitenden" vorbereiten könnten. Zweitens gingen sie davon aus, reales Mitentscheiden werde das Selbstbewußtsein der Produzenten stärken, die Gewerkschaftsbasis in den Betrieben aktivieren und ein Aufbrechen bürokratisierter Gewerkschaftsstrukturen erleichtern (ebenda, S. 51; Schumann 1969, S. 227). Mit Überlegungen zur "Humanisierung der Arbeit" und wirtschaftsdemokratischen Zielsetzungen verflochten, wurde die "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" als Teil einer "gesamtgemeinschaftlichen Demokratisierungsstrategie" begriffen (Vilmar/Sattler 1978, S. 179).

sollte, wird nun offenkundig intoniert, um dem Verwertungskalkül neue Rationalisierungspotentiale zu erschließen. Insofern ist es kaum verwunderlich, daß sowohl die neuen Managementkonzepte selbst, als auch deren Wirkungen auf die Modi betrieblicher Kontrolle und Interessenregulierung äußerst kontrovers beurteilt werden. In der industriesoziologischen Debatte zeichnet sich ein Spektrum an Einschätzungen ab, welches von Demokratisierungs-Prognosen bis hin zu Vermutungen reicht, unternehmerische Beteiligungsangebote dienen lediglich intensiver Leistungsabforderung und der Perfektionierung betrieblicher Herrschaft.

So gelangen einige Autoren zu der Schlußfolgerung, das Management finde sich nunmehr von selbst zu Maßnahmen bereit, "die nach gängigem Verständnis eher ins Repertoire von Humanisierungs- und Emanzipations- als von Rationalisierungsstrategien" gehörten (Bardmann/Franzpötter 1990, S. 437). Bereits die auf der Paradigmenebene verbleibende Beteiligungs-Diskussion gilt hier als hinreichendes Indiz für eine grundlegende Zäsur im unternehmerischen Denken. Die damit verbundene Aufweichung und Entproblematierung des betrieblichen Herrschaftsgefüges entziehe, so die Mutmaßung, eingespielten industriesoziologischen Kritikmustern zunehmend den Boden.

Gänzlich andere Lesarten bieten hingegen Autoren an, die Beteiligungskonzepte des Managements lediglich als - nun jedoch im Kontext eines neuen Technisierungs- und Rationalisierungstyps erfolgende - zyklische Wiederkehr eigentlich bekannter "Sozialtechniken" betrachten (vgl. z.B. Breisig 1987, 1990). Wird die integrative Wirkung solcher Instrumente von manchen Interpreten als gering veranschlagt (z.B. Bergmann 1990, S. 25), erwarten andere - und hier nähern sich die Extreme an - eine weitreichende Einebnung betrieblicher Widerspruchspotentiale durch Verinnerlichung verbindlicher Unternehmensziele. Eine solche Verschmelzung von Organisation und Person könne Individualitätsverlust bedeuten und in die "höchste Form der Entfremdung" münden (Deutschmann unter Berufung auf Scott 1989, S. 391 f.). Es handele sich um einen "kulturellen Imperialismus des Managements" (ebenda), der

danach strebe, auch noch das letzte Refugium lebensweltlicher Kommunikations- und Wissensformen seinen Zwecken zu unterwerfen.

Ähnlich breit streuen die Einschätzungen und Prognosen, welche explizit die Auswirkungen partizipativ-arbeitskraftzentrierten Managements auf die Kapital-Arbeit-Beziehungen thematisieren. Die Ausbreitung unternehmerischer Beteiligungskonzepte wird zumeist im Zusammenhang mit der seit längeren beobachtbaren Tendenz zur "Verbetrieblichung" der industriellen Beziehungen gesehen. Angebote zu direkter Partizipation - so ein prominenter Interpretationsansatz - werteten die Unternehmensebene als Gestaltungssphäre weiter auf. Um die Chancen mikropolitischer Steuerung nutzen zu können, verlangten sie seitens der Betriebsräte, zu einer Strategie kritischen Co-Managements überzugehen (Müller-Jentsch 1988, S. 22 f.). Ein solcher Politikan-satz ermögliche Bündnisse zwischen aufgeklärten Managementfraktionen und qualifizierten, an Partizipation interessierten Beschäftigtengruppen - Bündnisse, denen potentiell die Rolle von Zentren betrieblicher Reformkoalitionen zufalle.

Gegenpositionen zum Primat der "Mikrosteuerung" bewerten Beteiligungsangebote und Verbetrieblichungstendenzen weitaus skeptischer und betonen deren gesellschaftspolitische Gefahren. Eine fortschreitende "Kooptation der Betriebsräte durch das Management" könne den kooperativen Zusammenhalt zwischen betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften lockern und letztere in ihrer angestammten tarif- und verteilungspolitischen Rolle schwächen (Mahnkopf 1989, S. 47 f.). Dieser Optik entspricht eine Argumentation, welche direkte Partizipation als notwendiges Komplement "systemischer Rationalisierung" begreift. Der "neue Rationalisierungstyp" steigere die Komplexität von Planungs- und Implementationsprozessen derart, daß Dezentralisierung, die Zerlegung von Entscheidungsprozessen in sachlich und sozial kleinere Einheiten, unausweichlich werde. Einführung von "Arbeitnehmerpartizipation" bedeute in diesem Kontext eine Verankerung schwacher Beteiligungsmöglichkeiten, die zu Lasten starker, rechtlicher Mitbestimmungsformen gehe

und auf diese Weise eine schleichende Aushöhlung des dualen Interessenvertretungssystems fördere (vgl. Linhart u.a. 1989, S. 142 ff.).

So unterschiedlich, ja gegensätzlich die hier nur angerissenen Argumentationen sein mögen: ihnen ist doch gemeinsam, daß sie sich rasch auf bestimmte Wirkungen partizipativ-arbeitskraftzentrierter Managementkonzepte festlegen. Dabei geht u. E. der einer "Rationalisierung in Eigenregie" immanente Kompromißcharakter verloren. Dem Befund, daß unternehmerische Partizipationsangebote intentional nicht auf eine Demokratisierung der Betriebsverfassung zielen (Linhart u.a., S. 142), kann sicher zugestimmt werden. Aber es ist doch fraglich, ob die Beschäftigten ein "Nullsummenspiel" akzeptieren, in dessen Ergebnis nur jene Macht reorganisiert wird, "die die Untergebenen im großen und ganzen schon haben" (Bechtle unter Berufung auf Luhmann 1990, S. 97). Beteiligungsangebote des Managements bleiben auf das "Mitspielen" der Adressaten angewiesen. Sie setzen - zunächst auf Betriebsebene - Austausch- und Aushandlungsprozesse in Gang, die offenbar in ihrer widersprüchlichen Dynamik vielfach unterschätzt werden. Das spricht dafür, anstelle von Mutmaßungen über eine weitreichende Transformation des Systems industrieller Beziehung zunächst die betrieblichen Austauschprozesse selbst genauer unter die Lupe zu nehmen.

### 3. Partizipativ-arbeitskraftzentrierte Managementkonzepte - drei Fallbeispiele

Die nachfolgend präsentierten "Partizipationsfälle"<sup>2</sup> stammen aus Betrieben, die in ihrer Sparte und Region

<sup>2</sup> Die Fälle basieren auf betrieblichen Kurzrecherchen. Letztere umfaßten als Minimum Gespräche mit Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrates. Hinzu kamen Befragungen von Abteilungs- und Projektverantwortlichen sowie - in einem Fall - von Team-Mitgliedern. Zum obligatorischen Programm gehörten ferner Betriebsbesichtigungen und die Auswertung schriftlicher Unternehmensmaterialien. Die Kurzrecherchen sollen vor allem dazu dienen, einen Überblick über empirisch reale Beteiligungskonzepte des Managements zu gewinnen. Dementsprechend ist der "Blick von oben" die dominierende Analyseperspektive. Solchermaßen gewonnene Befunde besitzen daher - wie bereits betont - vorläufigen Charakter. Immerhin umfassen auch die Kurzrecherchen bereits einander kreuzende, sich immanent ergänzende oder auch einander widersprechende Sichtweisen der Unternehmensrealität, sodaß eine erste Auswertung sinnvoll erscheint.

bei Experimenten mit Kleingruppenkonzepten und direkter Partizipation als besonders innovativ gelten. Legt man managementimmanente Kriterien an, handelt es sich um eine reformfreudige Positivauswahl, nicht jedoch um "exotische" Problemkonstellationen und Lösungsversuche. Obwohl nach außen zum Teil mit Avantgarde-Anspruch auftretend, hat der Einbau partizipativer Elemente in die Unternehmensorganisation auch in diesen Betrieben das Frühstadium meist noch nicht überschritten.

Darstellung und Auswertung der Fälle umfassen mehrere Analyse-Ebenen. Neben einigen Basisinformationen ist zunächst die spezifische Marktsituation des jeweiligen Betriebs von Bedeutung (1). Daran anschließend werden Zusammenhänge zwischen der jeweiligen betrieblichen Verwertungssituation einerseits und dem Einsatz von Beteiligungsformen andererseits beschrieben (2). Sodann sind Akzeptanz, Wirkung und Widersprüche direkter Partizipation samt der daraus resultierenden Interessendifferenzierungen innerhalb der Unternehmensorganisation zu thematisieren (3). Im Anschluß daran geht es um die Frage, wie das betriebliche System der Kapital-Arbeit-Beziehungen beschaffen ist, auf das die Einführung von "Arbeitnehmerpartizipation" trifft. Zu beachten sind hierbei Politikstil von Management und Betriebsrat, gewerkschaftliche Organisations- und Mobilisierungsfähigkeit sowie die unternehmensüblichen Modi der Konfliktaustragung und -bewältigung (4). Abschließend soll überlegt werden, ob und in welcher Weise partizipativ-arbeitskraftzentriertes Management die betrieblichen Austauschbeziehungen transformiert (5).

#### 3.1. Partizipation als Qualitätssicherung bei unumstrittener Gestaltungshegemonie des Managements

(1) Beim ersten, in der kleinstädtischen Provinz gelegenen Unternehmen handelt es sich um einen Verpackungshersteller mit angegliedertem Maschinenbaubetrieb. In den beiden Werken arbeiten ca. 950 Beschäftigte; 70 % von ihnen Arbeiter und Angestellte mit

qualifizierter Ausbildung, dazu 30 % un- oder angelernte Hilfskräfte. Die Kurzforschung befaßte sich schwerpunktmäßig mit dem Verpackungsbetrieb.

Nach Einschätzung der Geschäftsleitung ist das Unternehmen ein ausgesprochener "Nischenproduzent". Zwar sieht man sich im mittleren Segment der Branche als Marktführer. Die relativ starke Wettbewerbsposition resultiert jedoch aus einer strategischen Konzentration auf Kunden, die - etwa aufgrund besonderer Design-Erwartungen oder rigider Gesundheitsvorschriften - traditionell hohe Ansprüche an die Produktqualität stellen. Da das Unternehmen in der Preiskonkurrenz nur bedingt wettbewerbsfähig ist, wird Qualitätsverbesserung seit einer Existenzkrise in den 60er Jahren als Daueraufgabe betrachtet, die jedoch periodisch nach neuen Problemlösungen verlangt.

(2) Aus der Sicht des Managements haben erhöhte Prozeßgeschwindigkeit sowie veränderte Bewußtseins- und Qualifikationsprofile der Mitarbeiter<sup>3</sup> die Effizienz einer spezialisierten, aus dem eigentlichen Fertigungsprozeß weitgehend ausgelagerten Qualitätskontrolle allmählich untergraben. Ziel ist daher die betriebliche Institutionalisierung eines neuen, am japanischen Kaizen-Gedanken ausgerichteten Systems, das Qualitätssicherung und -verbesserung zum primären Anliegen aller Unternehmensmitglieder machen soll. Um einen entsprechenden "Bewußtseinswandel" zu erreichen ("materielle Fehler sind schlimm, schlimmer sind die immateriellen"), kommt eine Vielzahl von Instrumenten zum Einsatz. Dazu gehören unter anderem ein organisierter Erfahrungsaustausch mit japanischen Betrieben, schriftliche Unternehmensleitsätze und deren eigenverantwortliche Konkretisierung in Abteilungs- und Bereichszielen, die "Vermassung" von Qualitätsprüfungsfertigkeiten über entsprechende Aus- und Weiterbildungsprogramme sowie ein Prämiensystem, das die einzelnen Abteilungen zu frühzeitiger Fehlererkennung und vorbeugender Fehlervermeidung ("Fehlermeldung als Verbesserungsvorschlag") anhält.

<sup>3</sup> Man habe es zunehmend mit einem Arbeitnehmertyp zu tun, der sich nicht mehr alles vorschreiben lasse und auf Fremdkontrolle mitunter ablehnend reagiere. Dadurch sei das alte System nachträglicher Qualitätskontrolle dysfunktional geworden, erläutert ein Mitglied der Geschäftsleitung.

Organisatorisches Rückgrat der anvisierten "Bewußtseinsrevolution" sollen ad hoc zusammentretende Problemlösungsgruppen sein. Prinzipiell kann jeder Beschäftigte einen solchen Arbeitszusammenhang beantragen. Für deren personelle Zusammensetzung sowie für die Gesprächsleitung sind eigens ausgebildete Moderatoren zuständig. Getagt wird in der Regel während der Arbeitszeit, die Teilnahme ist freiwillig, finanzielle Gratifikationen sind nicht vorgesehen. Punktuell dienen die Gruppen freilich als Rahmen für Zielformulierungen und Selbstverpflichtungen der Mitarbeiter. Sie verwandeln sich dann unmittelbar in Instrumente betrieblicher Leistungs politik. Insgesamt handelt es sich bei der skizzierten Beteiligungsform um ein erweitertes Qualitätszirkel-Modell, das die eigentlichen Arbeitsabläufe im großen und ganzen unberührt läßt. Der Kaizen-Gedanke, also die Zurückverfolgung eines Fehlers bis zu seiner Ursache und die Beseitigung der Fehlerquelle, wird allenfalls partiell realisiert.

(3) Die Essenz des betrieblichen Reformprojekts läßt sich wie folgt zusammenfassen: Im alten Qualitätssicherungssystem genügte es, vorhandene Ressourcen der Beschäftigten zu mobilisieren. So spielten "konservative Mentalität", das darin eingebundene Arbeitsethos und die industrielle Erfahrung der Standort-Bevölkerung bei der Konzipierung der qualitätsorientierten Wettbewerbsstrategie eine wichtige Rolle. Der unternehmensinterne Rationalisierungs- und Optimierungskonsens blieb jedoch ein vornehmlich passiver. Qualitätssicherung war im wesentlichen Aufgabe einer Spezialabteilung mit entsprechenden Experten. Das neue Modell hingegen zielt auf einen *aktiven* Optimierungspakt. Qualitätssicherung soll im Idealfall von einer Spezialaufgabe zum Anliegen auch der letzten Hilfskraft werden. Eben dieser Anspruch provoziert - trotz der eigentlich geringen Reichweite direkter Partizipation - Widersprüche und Konfliktlinien:

Aus Sicht der Geschäftsleitung ist das neue Konzept bereits ökonomisch erfolgreich. Eine noch größere Wirksamkeit scheitert jedoch, so die Einschätzung, vor allem an Widerständen der Bereichs- und Abteilungsleiter. In der Tradition von Befehl und Gehorsam erzogen, werde

eine ganze Generation von Mittelmanagern durch partizipative Konzepte überfordert, lautet das generalisierende Urteil eines Geschäftsleitungs-Mitglieds.

Aufgrund der bislang zugänglichen Informationen ist diese Sichtweise allerdings mit einem Fragezeichen zu versehen. Problemlösungsgruppen und Ansätze zur Selbstoptimierung in der Fertigung bedeuten ja keine reale Verlagerung von Entscheidungskompetenzen. Die Gruppen haben lediglich vorschlagende und beratende Funktion. Insofern sind Bereichs- und Abteilungsleiter oder Meister eher ideelle "Partizipationsverlierer". Ihnen wird ein anderer, offener, auf argumentatives Überzeugen hin angelegter Führungsstil abverlangt. Statt lediglich Anweisungen zu geben, sollen sie nun die "Bewußtseinsrevolution" im Betrieb fördern und die Bereitschaft zu "Selbstoptimierung" stärken. Hinzu kommt jedoch etwas anderes: Die unteren Vorgesetzten und Meister fühlen sich für einen möglichst störungsfreien Produktionsablauf verantwortlich. Gruppensitzungen während der Arbeitszeit sind daher in ihren Augen eine zusätzliche Belastung.

Zum Teil reagieren die Betroffenen darauf mit einer Offensiv-Strategie. Man "okkupiert" die Moderatoren-Funktionen - ein Schritt, der dazu führt, daß sich die formelle Hierarchie zumindest partiell in den Beteiligungs-Strukturen reproduziert. Ob dies die alleinige Ursache für die begrenzte Wirksamkeit der Partizipationsangebote ist, muß jedoch bezweifelt werden, denn auch der überwiegende Teil der Arbeitenden verhält sich indifferent bis ablehnend. Spontane Initiativen sind selten und kommen nahezu ausschließlich von Auszubildenden und jüngeren Lohnabhängigen. Insgesamt machen weniger als 10 % der Belegschaft punktuell von der Mitarbeit in Problemlösungsgruppen gebrauch. Lediglich bei der Operationalisierung von Bereichs- und Abteilungszielen war mehr als ein Drittel der Beschäftigten in diese Tätigkeitsform einbezogen. Besonders in diesem Fall wurde die Mitwirkung jedoch vielfach als unbezahlte Mehrarbeit betrachtet.

Somit scheint es, als zweifelten nicht zuletzt viele der den unmittelbaren Produktionsprozeß tragenden Be-

schäftigten am persönlichen Nutzen direkter Partizipation. Abgesehen von der Verbesserung der betrieblichen Binnenklimas ist ihnen offenbar unklar, was sie als Gegenleistung für ein umfassenderes Einbringen ihrer Erfahrungen und ihres Arbeitsvermögens erhalten. Das begrenzte Partizipationsangebot reicht nicht, um den passiven in einen aktiven Rationalisierungskonsens zu verwandeln. Eine Lohnarbeitermentalität, welche unter anderem auf verinnerlichten Vorstellungen einer "angemessenen" Arbeitsteilung zwischen Management und Beschäftigten beruht, wirkt gegenüber unternehmerischen Beteiligungsangeboten und daran gekoppelten neuen, aus Arbeitersicht inadäquat honorierten Leistungsanforderungen als Schutzmechanismus. Mit anderen Worten: Gerade die Asymmetrie des vom Management angestrebten "Beteiligungskonsenses" verstärkt Blockadehaltungen. Daher besitzt die Redewendung von der "Lehmschicht Mittelmanagement" in diesem Fall *auch* problemverhüllenden Charakter.

(4) Wie ist nun das System betrieblicher Arbeitsbeziehungen beschaffen, auf das "partizipative Qualitätsproduktion" trifft?

Die Unternehmensspitze versteht sich als aufgeklärt-liberal. Sie akzeptiert Interessenpluralität, betrachtet die zuständige Gewerkschaft (IG Medien) als gegnerische Organisation, bemüht sich jedoch um ein kooperatives Verhältnis zum Betriebsrat. Tarifpolitisch setzt sie auf strikte Vertragstreue und ist bestrebt, Vereinbarungen im Betrieb "überpünktlich" umzusetzen. Zugleich vertraut sie auf die konfliktdämpfende politische Kultur in Region und Unternehmen.

Der Betriebsrat fungiert als "akzeptierter Verhandlungspartner" der Unternehmensspitze. Seine Verhandlungsautorität resultiert aus einer Art Vermittlerrolle. Einerseits bezieht er aus der Kooperation mit der Geschäftsleitung Stärke sowohl gegenüber der betrieblichen Basis als auch gegenüber der Gewerkschaft. Man sei selbstbewußt genug, Gewerkschaftsvertretern "auch mal zu widersprechen", lautet eine Standardformulierung. Andererseits ist es indirekt die gewerkschaftliche Tarif- und Mobilisierungsfähigkeit, welche den Be-

etriebsrat als Vertragspartner und Garanten des Betriebsfriedens für das Management attraktiv macht.

50 % der Belegschaft sind in der IG Medien organisiert. Im Arbeiterbereich ist die Marke erheblich höher, im Angestelltensektor liegt sie deutlich darunter. Die Politik des Betriebsrats und der Vertrauensleute wird dementsprechend von Produktionsarbeiter-Interessen bestimmt. Sie konzentriert sich wesentlich auf traditionelle gewerkschaftliche Schutzfunktionen und konsolidierte Verhandlungsfelder.

Insgesamt wirkt der betriebliche Aushandlungsmodus "konfliktdämpfend". Zwar beteiligt sich die Belegschaft - ein positives Votum des Betriebsrats vorausgesetzt - punktuell an gewerkschaftlichen Kampfmaßnahmen. Doch wenn es zu Warnstreiks oder anderen Aktionen kommt, sind Betriebsrat und Management gemeinsam um deren Begrenzung bemüht. Bei längerwährenden Arbeitsniederlegungen droht die Geschäftsleitung mit Prämienkürzungen. Ansonsten haben derartige Auseinandersetzungen kaum dauerhafte Auswirkungen auf das Betriebsklima.

(5) Entscheidend ist nun, daß weder Betriebsrat noch Vertrauensleutkörper als gestaltende Akteure in den betrieblichen Reformprozeß eingreifen. Zwar legt die Geschäftsleitung ihrerseits großen Wert auf eine frühzeitige Information und Einbeziehung der Interessenvertretung. Diese integrative Politik knüpft jedoch nahtlos an den bereits bestehenden Verhandlungsmodus an. Der Form nach wenig neu, sehen sich die Betriebsräte angesichts solcher Vorstöße inhaltlich mitunter überfordert. Die sich aus der Sache ergebende Anforderung, das Reformprojekt des Managements konzeptionell zu beantworten, sprengt tradierte Muster betrieblicher Interessenpolitik. Vor diesem Hintergrund beschränken sich die Betriebsräte auf eine Beobachterperspektive. Zwar befürchten sie, "Arbeitnehmerpartizipation" könne auf längere Sicht die Position der gewerkschaftlichen Vertrauensleute untergraben; zwar monieren sie die faktische "Gestaltungsinkompetenz" ihrer Gewerkschaft. Zugleich ist ihnen jedoch unklar, worin eine eigene Antwort auf die "Partizipationsangebote von oben" eigent-

lich bestehen könnte. Dementsprechend wird die Gestaltungshegemonie des Managements nicht in Frage gestellt.

Diese für das Management scheinbar günstige Konstellation könnte sich künftig als eigentliche Achillesferse der Reformbestrebungen erweisen. Der - notwendig partikularen - Problemsicht des TOP-Managements fehlt eine korrigierende, auf Ausweitung, aber auch auf Funktionsfähigkeit direkter Beteiligung ausgerichtete Gegenkraft. Anders formuliert: Erst eine Übersetzung von elementaren Interessen der Adressaten unternehmerischer Beteiligungsangebote in Gestaltungsalternativen würde die strukturellen Mängel des Reformprojekts ausgleichen und der anvisierten "Selbstoptimierung" Schubkraft verleihen. Die *bestehenden* "Vertrauensbeziehungen" blockieren diese Möglichkeit eher und setzen damit der Wirkung direkter Partizipation sowohl in Hinblick auf Unternehmens- als auch auf Beschäftigteninteressen enge Grenzen.

### **3.2. Partizipation als "Optimierungsreserve" bei unkämpfter Gestaltungshegemonie**

(1) Der zweite Betrieb ist ein zu einem multinationalen Unternehmen gehörender Landmaschinenproduzent, dessen Standort sich inmitten eines großstädtischen Ballungsgebiets befindet. Von den ca. 3.600 Beschäftigten sind über 2.700 gewerbliche Beschäftigte. 55 % von ihnen besitzen eine Metall-Facharbeiter-Ausbildung, bei den übrigen handelt es sich um An- und Ungelernte. Die Marktsituation des Unternehmens wird durch einen vom Strukturwandel der Landwirtschaft mitverursachten und zum Teil mit kostenunterschreitenden Preisen geführten Verdrängungswettbewerb geprägt. Seitens des TOP-Managements geht man davon aus, daß es in absehbarer Zeit zur Stilllegung "überschüssiger" Produktionskapazitäten und zum Ausscheiden einzelner Anbieter kommen wird. Neben der scharfen Preiskonkurrenz läuft der Wettbewerb auch über das Produkt. Das Unternehmen zielt bewußt auf jene Landwirte, die große Flächen mit anspruchsvoller Technik bearbeiten. Für diese Zielgrup-

pen wird ein aufwendiges, gegenwärtig um neue Modelle angereichertes Traktorprogramm bereitgestellt.

Angesichts der ungünstigen Kostensituation - die Jahresbilanz 1992 weist rote Zahlen aus - ist die Unternehmensstrategie darauf ausgerichtet, alle vorhandenen Reserven zu mobilisieren, um die im Gange befindliche "Schlacht" zu überleben. Die Potentiale technikgestützter Rationalisierung scheinen ausgeschöpft. Dementsprechend konzentriert man sich auf die Einführung einer effizienteren Unternehmensorganisation und die Erschließung zusätzlicher Optimierungs- und Rationalisierungspotentiale durch umfassendere Nutzung menschlichen Arbeitsvermögens. Paradigmatisch unter anderem durch Elemente der "schlanken Produktion" inspiriert, müssen freilich eigene Umsetzungsvarianten gefunden werden, die auf Produktionsbedingungen zugeschnitten sind, welche sich deutlich von jenen "fordistischer Massenproduzenten" abheben.

(2) Das seit mehreren Jahren im Gange befindliche Reformprojekt umfaßt im wesentlichen zwei Stränge: Erstens wurde der zuvor einheitliche Fertigungsbereich in drei "focus factories" (Teileproduktion, Getriebefertigung, Montage/Vertrieb, hinzu kommt die Gießerei) zerlegt. Längerfristiges Ziel ist der Ausbau dieser Organisationsbereiche zu eigenständigen "profit centers". Gleichzeitig soll die Eigenverantwortung der "factories" durch Integration indirekter Funktionen (Instandhaltung, Arbeitsvorbereitung) gestärkt werden. Zweitens laufen parallel dazu seit Anfang der 90er Jahre Aktivitäten, die unter der Bezeichnung "total quality commitment" (TQC) auf frühzeitiges Erkennen und Eliminieren sogenannter "Ineffizienzkosten" (Nacharbeit, Doppelarbeit, Maßnahmen im Bereich Garantie/Kulanz) hinauslaufen. Auf Basis einer hausinternen Untersuchung schätzt man, daß derartige Kosten in einer Höhe von ca. 10 % des Jahres-Umsatzes anfallen. Unabhängig von ihrer Exaktheit verleiht diese Größenordnung dem Reformprojekt betriebspolitisches Gewicht.

Beide Stränge, die weniger als kohärente, in sich geschlossene Strategie denn als nach dem Trial-and-error-Verfahren verlaufende schrittweise Veränderung reali-

siert werden, haben eine Vielzahl flankierender Maßnahmen ausgelöst. Dazu gehören veränderte Führungsmethoden, abgeflachte Hierarchien und die Auflösung oder Umwidmung ganzer Abteilungen und Stäbe ebenso wie aufwendige Schulungs- und Weiterbildungsprogramme, in die mindestens das Management, beim anstehenden Typenwechsel die gesamte Belegschaft einbezogen ist. Zentrum des angestrebten Selbstoptimierungsprozesses sollen auch in diesem Fall gruppenförmige Arbeitszusammenhänge sein. Neben ad hoc zusammen tretenden Problemlösungsgruppen und Projektteams im Angestelltenbereich wird seit mehreren Jahren mit Fertigungsgruppen experimentiert. Grob lassen sich zwei Formen institutionalisierter Gruppenarbeit unterscheiden, die gegenwärtig etwa 200 Beschäftigte erfassen: In der einen Variante (vor allem Getriebefertigung) werden mehrere Maschinen u-förmig aufgestellt und dann von einer vier- bis fünfköpfigen Mannschaft bedient (zuvor: ein Mann, mehrere Maschinen). Ziel ist, daß jedes Gruppenmitglied sämtliche Aufgaben erfüllen kann. Schon aufgrund (noch) vorhandener Qualifikationsunterschiede setzen sich jedoch immer wieder Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung durch. In der zweiten Variante (Fußbremsenfertigung) sind Arbeit und Gruppen bereichsübergreifend zusammengesetzt worden. Das Kollektiv ist für sämtliche Montage-, Prüf- und sonstigen Tätigkeiten zuständig. Da sich auch in diesem Projekt immer wieder Formen von Arbeitsteilung reproduzieren, ist man inzwischen auf Initiative des Betriebsrates dazu übergegangen, Gruppenzusammenhänge durch ein - noch im Erprobungsstadium befindliches - Prämienlohnsystem zu stützen. Dieses Entlohnungsverfahren honoriert Verbesserungen und Rationalisierungsbemühungen dann in vollem Umfang, wenn sich die Gruppe zu bestimmten Zeitpunkten auf neue, durch Eigeninitiative erreichte Leistungsstandards festlegt.

(3) Anders als im Fall des Verpackungsproduzenten soll direkte Partizipation bei dem Landmaschinenproduzenten also strukturell in der unmittelbaren Arbeitsorganisation verankert werden. Entscheidend ist das Zusammenspiel von Gruppenzusammenhängen, erweiterten Arbeitsaufgaben, dadurch induzierten Qualifizierungsanforderungen und einer "Teamgeist" fördernden Lei-



stungs- und Lohnpolitik. Wenngleich der endgültige Zugschnitt der Gruppenarbeit nicht erkennbar ist, wird doch deutlich, daß der Ansatz den Produktionsarbeitern Chancen zu einer größeren Eigenkontrolle der unmittelbaren Arbeitsbedingungen eröffnet: Zielsetzungen wie Aufgabenintegration, -anreicherung und Job-Rotation sind aus Sicht der Geschäftsleitung ausdrücklich erwünscht ("jeder soll in der Gruppe alles machen können"). Die Gruppen bekommen Soll-Vorgaben; interner Abläufe, Feinabstimmung und -steuerung der Arbeit sind ebenso ihre Sache wie die Urlaubsplanung. Die personelle Besetzung kann hingegen nur informell, z.B. über Diskussionen mit den Meistern, beeinflußt werden. Die Vertretung der Gruppe liegt bei einem gewählten Sprecher, der als "Bindeglied" zu Vorgesetzten und Betriebsrat fungieren soll. Besprechungen sind während der Arbeitszeit möglich. Zusammen mit dem Prämienlohnsystem und dem neuen, auf "coaching" und Unterstützung von Teams und Gruppen ausgerichteten Führungsstil sind dies die Angebote der Unternehmensleitung, die als Gegenleistung für die Bereitschaft zu Selbstoptimierung "eingetauscht" werden sollen.

Obwohl oder gerade weil die geschilderten Beteiligungsformen die Organisation der Produktion verändern, verläuft ihre Einführung nicht konfliktfrei. Wie bereits aus Automobilbetrieben bekannt, löst die Verlagerung von Planungs- und Entscheidungskompetenzen "nach unten" Interessendifferenzierungen aus, die quer zu den "Lagergrenzen" von Kapital und Arbeit verlaufen. So zielt der betriebliche Restrukturierungsansatz schwerpunktmäßig auf indirekte Bereiche und bürokratisierte Managementstrukturen. Aber die dort Beschäftigten gehören nicht alle zu den Verlierergruppen. Arbeitsvorbereiter und Instandhalter sind nach Ansicht des Personalchefs problemlos in die "focus factories" integrierbar, indem sie sich auf besondere Aufgaben oder Maschinengruppen spezialisieren. Beschäftigungsunsicherheit resultiert primär aus der unsicheren Marktsituation, nicht so sehr aus der Umstrukturierung. Blockademacht wird daher kaum von den Beschäftigten der genannten Einheiten, wohl aber seitens ihrer Vorgesetzten aufgebaut. Ein Grund ist, daß der Zuständigkeitsbereich dieser Bereichsleiter schrumpft, weshalb Status- und Posi-

tionsverlust drohen. Ähnliches gilt für die Meisterebene, die - wenn auch mit neuer Aufgabenbestimmung - beibehalten wird. Vorbehalte finden sich vor allem bei Älteren, die über Jahrzehnte hinweg auf die Ausübung von Kontrollfunktionen fixiert waren. Die jüngeren Meister haben dagegen kaum Schwierigkeiten mit der ihnen zugewiesenen Moderatorenfunktion. Auf der Shop-floor-Ebene existieren ebenfalls divergierende Auffassungen. Was objektiv als Ausweitung von Handlungsspielräumen und Verbesserung der Arbeitssituation bewertet werden kann, ist aus Sicht mancher Beschäftigter offenbar mit zusätzlichen Anforderungen verbunden. Die Weiterbildungschance empfinden sie als Qualifizierungsdruck; Aufgabenerweiterung als Leistungsintensivierung usw. Gleichwohl zeigt sich, daß die mit Gruppenarbeit verbundenen neuen Anforderungen (z.B. Steuern der Gruppendynamik und Kommunikation) ebenso als Motivationsschub für Weiterbildungsanstrengungen dienen können.

(4) Anders als bei dem Verpackungshersteller ist die Gestaltung des betrieblichen Reformprozesses bei dem Landmaschinenproduzenten umkämpft. Initiativ wurde zunächst die Geschäftsleitung, deren Politikstil sich als pragmatisch-liberal beschreiben läßt. Veränderungen werden oft ohne detailliertes Programm in Angriff genommen. Man erprobt neue Ansätze und innerbetriebliche Kompromißlinien in zeitlich begrenzten Pilotprojekten, diskutiert die Resultate und sucht dann nach tragfähigen Regelungen. Dabei wird die Existenz eines einflußreichen "Gegenspielers" immer schon in Rechnung gestellt. Die Belegschaft ist im gewerblichen Bereich zu 90 %, bei den Angestellten zu 40 % gewerkschaftlich organisiert. Der 200 Personen umfassende aktive Vertrauensleutekörper ist - auch aus der Perspektive des Managements - ein eigenständiger Machtfaktor, der als Korrektiv des Betriebsrats wirken kann. Der Betriebsrat selbst wird ausschließlich von IG Metall-Mitgliedern gestellt. Sein Politikansatz entspricht in der Tendenz dem Typus der "kooperativen Gegenmacht" (Kotthoff 1981). Pragmatisch-kooperationsbereites Management und starker Betriebsrat haben die politische Kultur des Werks und den Modus der Konfliktregulierung geprägt. Zwar kommt es im Rahmen "antagonisti-

scher Kooperation" immer wieder zu Auseinandersetzungen. Aber alle Beteiligten wissen, daß sie nach Konflikten und gewerkschaftlichen Kampfmaßnahmen wieder miteinander auskommen müssen und sind darum bemüht, die Gefahr einer dauerhaften Störung des betrieblichen Kooperationsverhältnisses zu minimieren.

(5) Am Fundament dieses Kooperationsverhältnisses wird durch den betrieblichen Reformprozesses auf den ersten Blick wenig geändert. Die Managementspitze hat ihre Politik der frühzeitigen Information des Betriebsrates ausgebaut und auf den Vertrauensleutekörper ausgeweitet. Innerhalb des Betriebsrates macht sich die Interessendifferenzierung der Belegschaft jedoch als - teils latente, teils offene - Polarisierung bemerkbar. Die politischen Divergenzen resultieren aus konträren Einschätzungen des betrieblichen Reformprozesses: Sehen die einen in Gruppenarbeit, neuen Lohnformen und direkter Partizipation vornehmlich Instrumente der Leistungsintensivierung, betonen die anderen arbeitspolitische Chancen und setzen auf offensive Gestaltung. Ablehnungspolitik "standhafter Betriebsräte" und kritisches Co-Management haben sich bis zu einem gewissen Grad gegeneinander verselbständigt. In dieser Konstellation ist ein informelles "Zweckbündnis" aus - expandierender - Personalabteilung und Co-Managern der Betriebsratsseite zum eigentlichen Gestaltungszentrum geworden. Die fachliche Kompetenz einiger Betriebsratsmitglieder z.B. in Lohnfragen ist derart unbestritten, daß Reformvorschläge bis ins Management hinein Gehör finden. Auch bei der Initiierung von Qualifizierungsprogrammen, der Neubestimmung der Meisterrolle und bei gruppeninternen Problemen fungiert der Betriebsrat als Korrektiv der Geschäftsleitung.

Bezeichnend ist freilich, daß sich die "Gestaltungskoalition" des Erfolgs ihrer Politik keineswegs sicher ist. Der kooperative Kurs der Personalabteilung kollidiert nicht nur mit "militärischen" Denkweisen im Management. Er wird auch situativ von Maßnahmen (Entlassungen, Zusatzbelastungen bei Typenwechseln usw.) durchkreuzt, die einen "Rückfall" in administrative Führungsmethoden nahelegen. Umgekehrt können die Co-Manager ebenfalls nicht mit Gewißheit davon ausgehen, daß sich ihre

Beteiligung am aktiven "Optimierungskonsens" für die Beschäftigten auszahlt. Zumal unter dem Druck einer anhaltenden Marktverengung sehen sie jedoch keine andere Möglichkeit, den betrieblichen Reformprozeß zu beeinflussen. Ihre Politik bleibt aber auf Rückversicherung im eigenen Lager und auf gewerkschaftliche "Durchsetzungsmacht" angewiesen. Was sich in unterschiedlichen Politikansätzen scheinbar gegeneinander verselbständigt, wird möglicherweise erst im - unbeabsichtigten - Zusammenspiel gegenüber dem Management wirksam.

Insgesamt zeigt der Fall, daß auch ein vergleichsweise weitreichendes unternehmerisches Partizipationsangebot erst dann zu Ansätzen eines aktiven "Optimierungskonsenses" führt, wenn Raum für eine autonome Interessenartikulation des Beschäftigten vorhanden ist. Anders formuliert: Gerade weil eine "kooperative Gegenmacht" die Gestaltungshegemonie des Managements in Frage stellt, ergeben sich Chancen, partizipative Ansätze zu stabilisieren und auftretende "Störgrößen" in ihrer Wirkung zu begrenzen.

### **3.3. Partizipation als indirekte Kontrolle im betriebrats- und gewerkschaftsfreien Raum**

(1) Letztes Fallbeispiel ist ein mittelständischer Datendienstleister mit ca. 300 Beschäftigten in verschiedenen Standorten. Der Hauptsitz, auf den sich die Kurzrecherche bezieht, befindet sich in einer mittleren Stadt mit ländlich-provinzialem Umfeld. Das Unternehmen lebt vom "Outsourcing", d.h. es ist auf die Bearbeitung von Fremdfirmen-Daten spezialisiert. In diesem Sektor werden Dienstleistungen verschiedenster Art angeboten - von der Software-Bereitstellung über die Herstellung von Daten-Netzwerken bis hin zur strategischen Datenverarbeitung. Das Unternehmen ist in nichteinmal zwei Jahrzehnten vom Ein-Mann-Betrieb zu einem der Branchenführer im mittleren Marktsegment gewachsen. Die Belegschaft, Durchschnittsalter 30 Jahre, besteht zu 60 % aus Akademikern. Hinzu kommen Angestellte, die fast ausnahmslos eine fachspezifische Ausbildung (Datenverarbeitungsfachleute) besitzen.

Da inzwischen Großunternehmen, Informationstechnik-Hersteller und auch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften das Outsourcing-Geschäft entdeckt haben, wird der Wettbewerb trotz voraussehbarer Markterweiterung härter. In der "Firmenphilosophie" unseres Datendienstleisters wird dies in die Formel "Expansion oder Verlust von Eigenständigkeit" übersetzt. Betriebsintern fächern sich die neuen Marktanforderungen in zwei eng zusammenhängende Problemkonstellationen auf: Zum einen ist das Management daran interessiert, qualifizierte, hochgradig individualisierte Angestellte wenigstens auf Zeit an das Unternehmen zu binden und eine optimale Leistungserbringung sicherzustellen. Wichtig ist hier, daß überhaupt Steuerungs- und Kontrollformen gefunden werden, die hohe Leistungsbereitschaft garantieren und Phänomenen wie Job-Mentalität und innerer Kündigung entgegenwirken. Zum anderen geht es der Geschäftsleitung darum, bei den mehrheitlich "technokratisch" geprägten Belegschaftsmitgliedern ein stärker kundenorientiertes Denken und Handeln durchzusetzen.

(2) Beide Zielsetzungen werden im Rahmen eines mehrdimensionalen Unternehmenskultur-Ansatzes verfolgt. Dessen ideologisches Gerüst bildet eine "visionäre Unternehmensphilosophie", die das Gebot des "Maximalprofits um jeden Preis" ablehnt ("Profit ist unverzichtbar, aber es kommt darauf an, wie er gemacht wird"), eine gesellschaftliche Nützlichkeit betonende "andere" Form des Produzierens beansprucht und so die Arbeitstätigkeit sinnhaft aufzuladen sucht ("Arbeit soll Spaß machen"). Der Arbeitsprozeß selbst wird als leistungsbezogener Kompromiß zwischen formal gleichberechtigten Akteursinteressen (Aufsichtsrat, Geschäftsleitung, Kunden, Arbeitnehmer) definiert. Im Zentrum der "Unternehmensphilosophie" steht die Kommunikationsfähigkeit der Mitglieder. Kommunikation wird hier doppelsinnig als Geschäftsfeld, aber auch als Medium der Unternehmenskultur definiert. Durch gegenseitige Verpflichtung auf übergreifende Ziele und Verinnerlichung der Leitwerte des Unternehmens will man erreichen, daß sich die Angestellten von selbst "über Soll" engagieren.

Zwecks "Einsozialisierung" der Unternehmenskultur kommt ein breitgefächertes Instrumentarium zum Einsatz. Es beginnt bei einer aufwendigen Personalauslese und reicht über ein gestaffeltes Schulungs- und Trainee-Programm mit teilweise verbindlichem Charakter bis hin zu Kommunikationsräumen, häufigen Feiern und Ausflügen ("harte Arbeit, viel Spaß"), einem ausgefeilten Unternehmens-Design sowie Elementen einer betrieblichen Sozialpolitik (Kindertagesstätte). Das Schulungsprogramm zielt in erster Linie auf die Vermittlung extrafunktionaler, also nicht unmittelbar fachlicher Fähigkeiten. Zugleich besitzt es den Charakter einer permanenten "kollektiven Supervision", in welcher die Teilnehmer ihr Verhältnis zum Unternehmen und seiner Kultur thematisieren. Flankiert wird es durch Initiativen, die in keinem direkten Bezug zum Betrieb stehen (Fitness-Kurse, Fremdsprachen-Programme, Frauenforum usw.), aber die Bindekraft der Unternehmenskultur durch Integration "freier Tätigkeiten" erhöhen sollen.

Seit relativ kurzer Zeit wird der Management-Ansatz um eine zusätzliche Dimension erweitert: Um größere Kunden-Nähe zu erreichen, sollen Management-Funktionen in relativ selbständig agierende Teams verlagert werden. Der Teambildungsprozeß ist noch in vollem Gang. Er verläuft eigendynamisch und weitgehend ohne zentrale Vorgaben. Dementsprechend existiert eine große Bandbreite an Teams. Manche existieren allenfalls formell; andere haben bereits ein hohes Kooperationsniveau erreicht. Es gibt Teams mit und ohne Sprecher-Wahl, mit stärker oder schwächer ausgeprägten formellen und informellen Hierarchien. Die Geschäftsleitung strebt an, daß die Teams selbständig externe oder interne Kunden betreuen und - soweit sie mit Außenbezug agieren - eigene Dienstleistungsangebote entwickeln. Formell ist die Zuständigkeit der Gruppen nicht geregelt. Die Teams existieren parallel zur alten Hierarchie. Sie können bei allen sie betreffenden Entscheidungen mitreden, verfügen aber nicht über formalisierte Entscheidungskompetenz. Aus Sicht der Unternehmensspitze geht es vor allem um die Stärkung kostenbezogener Verantwortung und nicht so sehr um das Abgeben realer Entscheidungsmacht. Team-Leistungen, die ein vereinbartes

Minimum übertreffen, werden durch eine Gruppenprämie honoriert.

(3) Alles in allem finden sich bei dem Datendienstleister eine Reihe von Elementen dessen, was Deutschmann als "kulturellen Imperialismus" des Managements bezeichnet. Unbestreitbar bietet die Unternehmenskultur eine Vielzahl an Betätigungsmöglichkeiten, aber all dies dient letztendlich dazu, auf das Sozialverhalten der Beschäftigten Einfluß zu nehmen und sie in ihren Aktivitäten auf den Mikrokosmos des Betriebs festzulegen. Es handelt sich um einen Ansatz, der auf "Selbstinstrumentalisierung", auf Okkupation auch freier Tätigkeiten für Unternehmenszwecke zielt. Angestrebt wird ein indirekt wirkender Kontrollmechanismus der selbst noch das Freizeitverhalten der Angestellten beeinflussen soll. Jede Aktivität im Unternehmen besitzt immer auch eine sozialisierende und kontrollierende Funktion. Sogar bei den zahlreichen Veranstaltungen und Feiern wird auf Anwesenheit Wert gelegt. Das Unternehmen beansprucht die ganze Person. "Lohnarbeitermentalität" wird nicht geduldet. Schon bei den Einstellungsgesprächen achtet man darauf, daß die Kandidaten/-innen zur Unternehmenskultur passen. Erweist man sich über einen längeren Zeitraum als "nicht integrationsfähig", folgt unvermeidlich ein "Trennungsgespräch".<sup>4</sup>

Wenig überrascht, daß vor allem die Unternehmensspitze und der für das Weiterbildungsprogramm zuständige Stab vom Erfolg ihres Ansatzes überzeugt sind. Der Geschäftsführer gilt intern geradezu als Prototyp des "visionären Unternehmers" und als Inkarnation der "Firmenphilosophie" ("Kultur muß vorgelebt werden"). Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, daß die relative

Stabilität im Sozialgefüge des Datendienstleisters weniger auf dem Sozialisierungserfolg der Unternehmenskultur als auf einem darin eingelagerten "versteckten" Interessenkompromiß beruht. Aus der Perspektive von Team-Mitgliedern bietet die Unternehmensorganisation eine Vielzahl von Freiräumen und Nischen, die eine relativ flexible Gestaltung des Arbeitstages und Ansätze eines "selbstbestimmten Arbeitens" ermöglichen. Anders formuliert: Die eigentlichen Arbeitsprozesse sind für das Management in vielerlei Hinsicht intransparent. Dementsprechend können Arbeitstag und Leistungsausgabe bis zu einem gewissen Grad selbst reguliert werden.

Unternehmenskultur-Ansatz und Teambildung sind somit Versuche, den betrieblichen Leistungskompromiß überhaupt in gewissem Umfang transparent und kontrollierbar zu machen. Als Gegenleistung für zugestandene Freiräume wird seitens der Angestellten permanente Bereitschaft zur Selbstoptimierung erwartet. Der aktuelle Reformprozeß zielt darauf, diese ohnehin vorausgesetzte Grundhaltung aus "technokratischer Bornierung" herauszulösen und marktgerechter einzusetzen. An diesem Punkt werden jedoch offenbar die Grenzen der "versteckten" Kompromißstruktur erreicht. Gerade der Versuch, unternehmerisches Denken innerhalb der Belegschaft zu verallgemeinern, erzeugt Reibungen und Konflikte. Mehr noch: Die Vision einer kommunikativ zusammengehaltenen Unternehmenskultur weckt und normiert Ansprüche, die zumindest unterschwellig im Gegensatz zum erlebten Betriebsalltag stehen: Jene Gemeinschaftsideologie, welche Gruppeninteressen allenfalls als "Störgrößen" zu identifizieren vermag, ist kaum mit der Praxis in Einklang zu bringen, immer wieder unrentable, aber doch zur "Familie" gehörende Teile des Unternehmens abzustoßen. Stets vorausgesetzte Bereitschaft zu Selbstoptimierung konfliktiert mit marktunterdurchschnittlicher Bezahlung. Das flexible Arbeitszeitregime macht neben allen Vorzügen eine Durchsetzung tariflich zustehender Arbeitszeitverkürzung nahezu unmöglich. Und Dezentralisierung wie Teambildung stehen zumindest in latentem Widerspruch zur formellen Hierarchie und zur zentralen Stellung des Geschäftsführers. Diese lange Zeit verborgenen Diskre-

<sup>4</sup> Wengleich Deutschmanns Konzept "reflexiver Rationalisierung" auf "Kopfarbeit" zielt, verwenden wir seine Imperialismus-Analogie an dieser Stelle nur unter Vorbehalt. Denn die Spezifik hochqualifizierter "geistiger" Arbeit setzt selbst indirekten Kontrollzugriffen des Managements Grenzen. Hinzu kommt, daß relevante Belegschaftsteile den "kulturellen Imperialismus" keineswegs als solchen empfinden. Bei ihnen lassen hohe Mobilitätsbereitschaft und das Bewußtsein günstiger Arbeitsmarktchancen den Gedanken persönlicher Abhängigkeit nicht aufkommen ("Ich wähle mir ein Unternehmen, das zu mir paßt", formuliert eine Angestellte selbstbewußt). Viele Belegschaftsmitglieder tragen die Unternehmensstrategie offenbar mit. Ein wichtiger Grund könnte eine hohe Identifikation mit Arbeitstätigkeit und Arbeitsumfeld sein. Stellenwert und Wirkung des Unternehmenskulturansatzes werden sich daher endgültig erst beurteilen lassen, wenn ihre Beziehung zur Beschaffenheit der Arbeitsprozesse genauer untersucht worden ist.

panzen haben sich offenbar mit Voranschreiten des betrieblichen Reformprozesses radikalisiert und sind zum Ausgangspunkt autonomer Interessenformierung geworden.

(4) Letzteres schlägt auf das betriebliche Aushandlungssystem durch. Bislang war der Datendienstleiter ein gewerkschafts- und betriebsratsfreier Raum. Lediglich im ausgelagerten Rechenzentrum existierte eine Interessenvertretung. Verhandlungen über Gehälter, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten wurden individuell geführt. Betriebliche Gehaltsvereinbarungen hatten und haben vielfach "Geheimnischarakter". Durch das System des individuellen Vertrages wurden Konflikte und Interessenverletzungen weitgehend individualisiert. Die Bereitschaft zur Integration in die Unternehmenskultur schloß eine Akzeptanz des informellen Aushandlungssystems ein.

(5) Inzwischen scheint das bestehende Vertragssystem jedoch überlastet. Als Ergebnis teils offen, teils verdeckt geführter Konflikte hat ein Teil der Belegschaftsmitglieder eine Betriebsratsinitiative gegründet und informellen Kontakt zur Gewerkschaft aufgenommen. Anlaß der Initiative waren im Grunde fundamentale Lohnabhängigeninteressen - das Problem der marktunterdurchschnittlichen Bezahlung sowie die Frage nach der Realisierbarkeit von Arbeitszeitverkürzungen. Interessant ist, daß die Betriebsratsinitiative zudem eine offensive Auseinandersetzung mit dem Unternehmenskultur-Ansatz beansprucht. Freilich wird die Initiative nur von einem Teil der Beschäftigten getragen. Bei den Unterstützern handelt es sich hauptsächlich um Angestellte, die aufgrund ihrer Familiensituation Interesse an einem längerwährenden, geregelten Arbeitsverhältnis haben. Die Skeptiker in der Belegschaft fürchten hingegen, daß formalisierte Kollektivregelungen individuelle Spielräume einschränken oder gar beseitigen können. Aus der Perspektive der Geschäftsleitung erscheint die Initiative als ein von "schwachen" Mitarbeitern getragener Akt des Mißtrauens, der die Politik der offenen Tür mißachtet und in Anbetracht der kommunikativen Unternehmenskultur eigentlich überflüssig ist.

In dieser Interpretation geht jedoch verloren, daß es gerade die immanenten Widersprüche des Unternehmenskultur-Ansatzes sind, die dem Wunsch nach einer autonomen Interessenvertretung Schubkraft verleihen. Die totalisierende Firmenideologie verdeckt oder marginalisiert die Existenz gegensätzlicher Interessen. Mehr noch: Direkte Partizipation wird gegen eine betriebliche Vertretung von Lohnabhängigeninteressen gewendet. Auf diese Weise bringt sich die Geschäftsleitung in Legitimationsnöte. Ihre Teilnahmeangebote passen kaum zum manchmal unverhüllt vorgetragenen Herr-im-Hause-Standpunkt (Der Geschäftsführer: "Von einer Gewerkschaft lasse ich mir hier nicht 'reinreden.>"). Eine solche Politik des "partizipativen Drucks" tendiert jedoch zur Blindheit gegenüber Interessenlagen, deren Beachtung für ein Funktionieren von Selbstoptimierung unabdingbar ist. Auch in diesem Fall könnte der Hinweis auf die "technokratische Borniertheit" der Bereichsleiter somit eine legitimatorische Funktion besitzen, die die strukturellen Mängel des unternehmerischen Teilnahmean- und Reformprojekts verdeckt. Unabhängig von ihren Erfolgchancen zeigt die Betriebsratsinitiative zudem, daß "kultureller Imperialismus" des Managements keineswegs geradlinig in eine Verschmelzung von Organisation und Person mündet, sondern unter Umständen geradewegs das Gegenteil, eine an Lohnabhängigen-Interessen anknüpfende Aktivierung, nach sich ziehen kann.

#### **4. Gestaltungschancen durch den Einbau direkter Partizipation in die Unternehmensorganisation?**

Bei einem Vergleich fällt zunächst auf, daß die betrieblichen Reformprojekte *trotz* verschiedenartiger Branchen und Problemkonstellationen eine Reihe von Gemeinsamkeiten aufweisen.

Alle Beispiele repräsentieren Versuche, ein dezentrales, kundenorientiertes Modell der Unternehmensorganisation und -steuerung durchzusetzen, das die Arbeitenden an Optimierungs- und Rationalisierungsprozessen beteiligen soll. Den organisatorischen Rahmen der Selbst-

optimierung bilden verschiedene Varianten von Team- oder Gruppenkonzepten. Anders als herkömmliche Rationalisierungsstrategien laufen die skizzierten, "am Menschen" und "im Technikumfeld" ansetzenden Managementkonzepte letztendlich auf einen Umbau der gesamten Unternehmensorganisation hinaus. Jede Einzelmaßnahme, sei es die Einführung von Problemlösungsgruppen oder ein Experiment mit Teamarbeit, zieht - soll es nicht beim wenig effizienten Einsatz einzelner Instrumente oder Sozialtechniken bleiben - eine Vielzahl zusätzlicher Veränderungen nach sich. All dies geschieht jedoch, wie die Fallbeispiele belegen, im Zuge eines relativ offenen, allenfalls in seinen Grundlinien geplanten "chaotisch-evolutiven Prozesses", dessen Ausgang für die beteiligten Akteure ungewiß bleibt.

In dem Bemühen, Beschäftigte durch Delegation von Managementkompetenz und -verantwortung "nach unten" zu *aktiven* Trägern eines kleinschrittigen Optimierungs- und Rationalisierungsprozesses zu machen, ist zumindest implizit ein neuartiges betriebliches Austauschverhältnis angelegt. Als Gegenleistung für eine umfassendere Verfügung über individuelle Arbeitsvermögen und die Preisgabe informellen Produzentenwissens verspricht das (Top-)Management den Arbeitenden eine erweiterte individuelle und/oder kollektive Kontrolle der unmittelbaren Arbeitsbedingungen. Ein solcher Tausch ist freilich aus Managementsicht stets mit Risiken behaftet. Einerseits müssen Partizipationsangebote, sollen sie Wirkung erzielen, eine reale Verlagerung von Entscheidungskompetenzen des Managements beinhalten. Andererseits läuft dies auf eine - zumindest partielle - Rücknahme direkter Kontrolle und die Vergrößerung von "Ungewißheitszonen" heraus. Als Ausweg aus diesem Dilemma gehen die veränderungsbereiten Managementfraktionen in allen Fallbeispielen verstärkt zu indirekter Steuerung über. In den Betrieben sollen "selbstreflexive" Sozialisationsinstanzen wirksam werden, die Fremdkontrolle mehr und mehr durch Selbststeuerung ersetzen. Neben kooperativen Führungsstilen spielen in diesem Zusammengang umfangreiche Schulungs-, Aus- und Weiterbildungsprogramme eine wichtige Rolle. Jedoch fungieren diese Programme keineswegs *primär* als Kontroll- und Manipulationsin-

strumente. Vielmehr erzeugt der Einbau partizipativer Elemente in die Unternehmensorganisation aus sich heraus einen Qualifikationsbedarf, dessen Befriedigung *auch* der Verpflichtung auf Unternehmensziele dienstbar gemacht werden soll.

Die enge Verkoppelung von Produktivitätserfordernissen und direkter Partizipation signalisiert, daß die betrieblichen Reformprozesse mehr beinhalten als eine bloße Wiederkehr der gleichsam als Komplement zum klassischen Taylorismus eingesetzten Sozialtechniken. Vielmehr lassen sich in jedem der "Partizipationsfälle" Elemente dessen entdecken, was Boyer als Gravitationszentrum eines - in zahlreichen nationalen, branchen- und betriebsspezifischen Varianten auftretenden und in einer längeren Übergangsphase aus dem Fordismus herausführenden Managementsstils beschreibt (Boyer 1992, S. 55 ff., bes. S. 56-64).<sup>5</sup> Deutlich wird aber ebenso, daß Boyers "Managementprinzipien" viel zu allgemein ausfallen, um den widersprüchlich-improvisierten Charakter betrieblicher Reformprozesse angemessen erfassen zu können. Wohl sind partizipative, "japaninspirierte" Ansätze im Spitzenmanagement der erfaßten Betriebe paradigmatisch allgegenwärtig. Und der konzeptuelle Einfluß eigens kontaktierter Unternehmensberatungen sorgt dafür, daß sich die Beschreibung von Umstrukturierungen manchmal bis in die Wortwahl hinein ähneln. Aber die verbalen Übereinstimmungen verdecken oft die in der Verschiedenheit von Produktionsprozessen, Sozialbeziehungen und ökonomischen Lagen begründete Spezifik betrieblicher Problemkonstellationen.

In den Fallbeispielen erweist sich der Einbau direkter Partizipation in die Unternehmensorganisation als überaus komplizierter, widersprüchlicher und vor allem un-abgeschlossener Vorgang. Wenn dies bereits für Spitzenreiter der "partizipativen Welle" zutrifft, dann ist um

<sup>5</sup> Dazu gehören die wachsende Bedeutung der Produktqualität, stärkere Einbeziehung der Marktnachfrage in den Produktionsprozeß, Übergang zu kleineren, selbständigen Produktionseinheiten, die Denzentralisierung von Unternehmensentscheidungen, Ansätze zur partiellen Rücknahme von Arbeitsteilung innerhalb der Firma, Qualifizierungsprogramme als "Quelle von Verpflichtungsgefühl, Kompetenz und Kreativität" sowie eine stärkere Bindung der Beschäftigten an den Betrieb, der sich für sie in einer dynamischen Teilhabe am surplus, in guten Löhnen und/oder längerer Beschäftigungssicherheit niederschlägt.

so mehr zu bezweifeln, daß sich, wie es bei Boyer anklingt, bereits Konturen eines *kohärenten* "nachfordistischen" Managementstils abzuzeichnen beginnen. Selbst die von Boyer betonte "starke", für Produktivitätseffekte ausschlaggebende Beziehung zwischen den Elementen "Arbeitsplatzsicherheit, Einbindung und Ausbildung" (Boyer 1992, S. 72) ist in den untersuchten Betrieben allenfalls rudimentär vorhanden. Keines des Unternehmen arbeitet mit formellen Beschäftigungsgarantien. Die Belegschaften waren in der Vergangenheit oder sind sogar aktuell mit Arbeitsplatzabbau konfrontiert. Trotz partizipativer Ansätze bleibt die "innere" Bindung der Beschäftigten an Betrieb und Unternehmen begrenzt. Harmonische, vollständig integrierte Betriebsgemeinschaften sind ebenfalls nicht zu entdecken. Insofern kann allenfalls von einer - Investitionen in das "Human-kapital" favorisierenden - *Richtungsänderung* bei unternehmerischen Optimierungs- und Rationalisierungsbemühungen gesprochen werden, deren Stabilität keineswegs gesichert ist.

Nachdrücklich belegen die Fälle den fragilen, voraussetzungsvollen Charakter partizipativ-arbeitskraftzentrierten Managements. Mit anderen Worten: Nicht die - noch so intelligente - Kombination von Managementprinzipien, sondern der Austauschprozeß, der Ausgleich divergierender, zum Teil strukturell gegensätzlicher Interessen entscheidet über den Erfolg der anvisierten "Rationalisierung in Eigenregie". Die erhobenen Beteiligungsangebote und -formen tragen diesem Gedanken freilich nicht in gleichem Umfang Rechnung. Im Gegenteil: Sowohl bei dem Verpackungshersteller als auch bei dem Datendienstleister fallen die Partizipationsangebote so aus, daß für große Teile der Beschäftigten nicht unmittelbar nachvollziehbar ist, was sie als Gegenleistung für ein umfassenderes Einbringen ihres Arbeitsvermögens erhalten. Im erstgenannten Beispiel führt dies zur Konservierung eines "passiven" Rationalisierungskonsenses; im anderen Fall verstärkt es die Abwehrhaltung gegen eine Erweiterung des bestehenden "Optimierungspakts". Lediglich bei dem Landmaschinenproduzenten schlägt der Einbau partizipativer Elemente so auf die Arbeitsorganisation durch, daß aus Sicht der Arbeitenden eine stärkere Eigenkontrolle und

eine finanzielle Beteiligung am Surplus möglich erscheinen. Doch selbst in diesem Fall zeigt sich, daß die Arbeiter dem betrieblichen Reformprozeß zwiespältig gegenüberstehen. Gruppenarbeit und direkte Partizipation erzeugen neue Anforderungen, die - in Beziehung zum subjektiven Vermögen gesetzt - zumindest von Teilen der Gewerbliehen als *Überforderung* betrachtet werden.

Dennoch läßt sich anhand des Fallvergleichs konstatieren, daß direkte Partizipation wohl nur dann spontane Selbstoptimierungs-Impulse freisetzt, wenn für die abhängigen Beschäftigten ein Mehr an Eigenkontrolle der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfelds sichtbar wird. Maßstäbe sind eine spürbare Veränderung der Arbeitssituation (zum Qualifizierungsaspekt Schumann 1992a), reale Entscheidungskompetenzen und nicht zuletzt ein als "gerecht" empfundener Lohn-Leistungskompromiß. Bleiben partizipative Elemente dem eigentlichen Arbeitsprozeß hingegen äußerlich und sind sie auf bloße Mitsprache ohne wirkliche Entscheidungsbezug reduziert, ist die Wahrscheinlichkeit von Blockadehaltungen oder raschem Versiegen des Beschäftigten-Engagements groß.<sup>6</sup>

Am Beispiel des Datendienstleisters wird zudem deutlich, daß "kultureller Imperialismus" des Managements, und sei er noch so perfekt inszeniert, unter bundesdeutschen Bedingungen kaum im Sinne einer totalen Beschäftigten-Integration erfolgreich sein kann. Der Versuch einer ideologisch-kulturellen Marginalisierung von Interessengegensätzen löst bei Überstrapazierung von individualisierter Aushandlung und verborgener Kompromißstruktur Gegenreaktionen aus. Unbeabsichtigt wird auf diese Weise gestärkt, was durch die integrative Unternehmenskultur eigentlich überflüssig werden soll - ein betriebsbezogen-kollektives, nach einem autonomen Ausdruck verlangendes Lohnarbeiterbewußtsein.

<sup>6</sup> Fällt das Partizipationsangebot von vorn herein *zuungunsten* der Beschäftigten aus, kann - wie etwa in den japanischen Auto-Transplants - allenfalls eine Kombination aus äußerem Druck und subtiler Kontrolle (vgl. z.B. Berggren 1991, Garrahan/Stewart 1992, zu den Schattenseiten des Toyotismus: Jürgens 1989, Kamata 1982) zeitweilig einen umfassenderen Zugriff auf menschliches Arbeitsvermögen gewährleisten.

Doch auch dann, wenn das Management kompromißbereit ist, lassen sich Umfang und Inhalt des nötigen "deal" kaum vorab, also als Resultat eines nur diskursiven, "vernünftigen" Interessenausgleichs festlegen. Interessengegensätze, strukturelle Machtasymmetrie und daraus resultierende Bornierungen schließen eine solche Möglichkeit im Grunde aus. Nehmen wir als Akteur das TOP-Management, von dem in allen drei Fällen die Initiative für betriebliche Reformprozesse ausgeht. In relativer Ferne zum eigentlichen Produktionsprozeß agierend und ständig darum bemüht, eigene und Unternehmensinteressen als allgemeine zu definieren, neigen auch kooperative Spitzenmanager zu fehlerhafter Bewertung des "partizipativen Tauschs".<sup>7</sup> Daher bleibt beteiligungsorientiertes Management im Grunde auf ein Korrektiv angewiesen, das gegenläufigen Interessen einen adäquaten, mehr oder minder durchsetzungsfähigen Ausdruck verleiht. Beim Landmaschinenproduzenten nehmen Betriebsrat und Vertrauensleutekörper diese Funktion wahr. In den anderen beiden Unternehmen fehlt ein solcher Antipode. Im Fall des Verpackungsherstellers bedeutet die passive Haltung des Betriebsrats, daß Beschäftigteninteressen nur begrenzt in den betrieblichen Reformprozeß einfließen können. Dementsprechend schwer ist es, ein aktivierendes Kompromißgleichgewicht zu finden. Bei dem Datendienstleister schließlich konstruiert die Geschäftsleitung einen Gegensatz zwischen direkter Partizipation und autonomer Interessenvertretung der Lohnabhängigen. Damit beraubt sie sich jedoch eines institutionellen Korrektivs. Im Resultat wird die interne Konsens- und Kompromißstruktur nach und nach untergraben. Mit anderen Worten: Das *offene* Ausagieren gegensätzlicher Interessen schafft günstigere Bedingungen für eine - partizipativem Management angemessene - Kompromißbildung.

<sup>7</sup> Selbst bei dem Landmaschinenproduzenten bleibt der Austausch zwischen Management und shop floor prekär. Während z.B. das (Personal-)Management Akzeptanzprobleme bei der Gruppenarbeit für gering erklärt und auf rasche Ausweitung drängt, ist es ausgerechnet der - insgesamt reformfreundige - Betriebsrat, der auf die problematische Seite von Gruppenkooperation verweist, Qualifikationsbedarf anmeldet und für ein insgesamt vorsichtigeres Veränderungstempo plädiert. Schon die Distanz zum shop floor verunmöglicht es der Managementspitze häufig, die wirklichen Hemmnisse betrieblicher Modernisierung auszumachen und anzugehen (dazu Hyman 1991).

Damit ist bereits die Bedeutung der industriellen Beziehungen im Betrieb thematisiert. Auf den ersten Blick liefern die Fallbeispiele keine Belege für eine kurzfristige Aushebelung oder Unterminierung der institutionellen Säulen des dualen Interessenvertretungssystems. Dort wo, wie in den beiden untersuchten Industriebetrieben, aktive Betriebsräte und einigermaßen starke Gewerkschaftsorganisationen existieren, läßt direkte Beteiligung eingespielte Aushandlungsmodi unangestastet oder erweitert diese um zusätzliche Verhandlungsebenen. Zwar kann auf längere Sicht nicht ausgeschlossen werden, daß Verbetriebligungstendenzen die Kluft zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten vergrößern. Aber letzteres ist kein zwangsläufiges Resultat von "Arbeitnehmerpartizipation". Team- und Gruppenarbeit z.B. ermöglichen Kooperationserfahrungen, die - neben typischen Kleingruppenkonflikten (vgl. z.B. Sader 1990, Breisig 1991) auch zur Quelle eines basalen Solidaritätsgefühls werden können. So berichten Mitarbeiterinnen des Datendienstleisters, ihr Team verleihe ihnen aller internen Querelen zum Trotz jenen Rückhalt, der zu selbstbewußten Verhandlungen mit der Geschäftsleitung befähige. In diesem Fall sind es die neuen Kooperationsformen, welche das individualisierte, betriebrats- und gewerkschaftsfreie Aushandlungssystem untergraben. Es ist somit schwer einsehbar, weshalb derartige Partizipationsformen dem Solidaritätsgedanken per se widersprechen sollen.

Allerdings sind sie Herausforderung für einen betrieblich-gewerkschaftlichen Politikstil, der Selbsttätigkeit in hohem Maße durch Repräsentation und Interessendelegation ersetzt. Partizipatives Management eröffnet Verhandlungsfelder (Arbeitsorganisation, FuE), in denen Betriebsräte nicht über gesetzlich garantierte Mitbestimmungsrechte verfügen (Helfert 1991, S. 81 f.). Zudem erschwert der improvisierte, prozeßhafte Charakter der Veränderungen eine Steuerung durch vorab festgelegten Vereinbarungen. Wie sich vor allem bei dem Landmaschinenproduzenten zeigt, lassen sich sinnvolle Regelungen oftmals erst im Anschluß an betriebliche Experimente finden. Letzteres gilt insbesondere für den Zusammenhang zwischen Gruppenorganisation und Leistungspolitik. Der neue Prämienlohn in Gruppenprojek-



ten des Landmaschinenherstellers bedeutet Abkehr vom Akkord; damit wird dem Betriebsrat ein wichtiges Instrument zur Beeinflussung des Lohn-Leistungs-Kompromisses genommen. Umgekehrt lassen sich "angemessene" Leitungspensen aber auch nicht ohne weiteres vom Management vorgeben. Zur Aushandlung von Leistungspensen bedarf es somit einer aktiven Mitwirkung der Teams. Auf diese Weise greifen potentiell neue Akteure in den betrieblichen Verhandlungsprozeß ein. Betriebsräte sind bei ihrer leistungspolitischen Zielformulierung auf Kooperation und Erfahrungsaustausch mit den Gruppen angewiesen. Ähnliches gilt z.B. für die Ermittlung des entstehenden Qualifikationsbedarfs. Sollen Gefahren wie Teamkonkurrenz, Selbstausbeutung und die Benachteiligung sogenannter "Leistungsschwächer" minimiert werden, müssen aber auch die Gruppen an übergreifenden - betrieblichen und/oder tarifvertraglichen - Regelungen interessiert sein. Trotz fehlender Mitbestimmungsgarantien könnte auf diese Weise ein aktiver Unterbau für die Betriebsrätearbeit entstehen. Kommt eine derartige Wechselwirkung von direkter Partizipation und Mitbestimmung durch den Betriebsrat nicht zustande, sind allerdings Dynamiken nicht auszuschließen, die auf eine Schwächung kollektiver (gewerkschaftlich-betrieblicher) Verhandlungsmacht hinauslaufen. In den untersuchten Fällen zeichnen sich derartige Entwicklungen aber aktuell nicht ab. Beim Landmaschinenproduzenten klingt jedoch an, daß dessen leistungspolitische "Avantgarderolle" sowohl im Verhältnis zwischen Management und Arbeitgeberverband als auch in der Beziehung Betriebsrat - Gewerkschaft Unsicherheiten hervorruft. Das Gestaltungszentrum liegt eindeutig im Betrieb; Verband und Gewerkschaft werden vor allem in einer beratenden, nach außen absichernden Funktion kontaktiert.

Die erstaunliche formale Stabilität betrieblicher Kapital-Arbeit-Beziehungen darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß unterhalb des institutionellen Gefüges gravierende Verschiebungen zu verzeichnen sind. In dem Maße, wie die angestrebte "Rationalisierung in Eigenregie" zum Umbau des betrieblichen Kontrollmechanismus führt, bewirkt sie Interessendifferenzierungen *innerhalb* der "Blöcke" von Kapital und Arbeit. Ist eine

solche Vielfalt von Interessenlagen an sich nicht neu, entstehen doch zusätzliche Fragmentierungen zwischen "Partizipationsgewinnern" und "-verlierern": In allen Untersuchungsbetrieben lassen sich Anhaltspunkte dafür finden, daß partizipative Rationalisierung nicht zuletzt auf Status, Ressourcen und Einfluß wichtiger Managementgruppen zielt. Indirekt wird dies deutlich, wenn aus Sicht von Unternehmensleitungen pauschal den mittleren und unteren Managementlinien Blockademacht zugeordnet wird. Freilich wirkt auch diesbezüglich ein "ideologischer Schleier". Wie gezeigt kann eine generalisierende Kritik am Mittelmanagement der Selbstlegitimation von Unternehmensspitzen dienen. In der Abrechnung mit veralteten Denk- und Verhaltensweisen des betrieblichen "Mittelbaus" verschwinden strukturelle Mängel und Widersprüche betrieblicher Modernisierungsprojekte. So etwa das Paradoxon, daß mit dem Mittelmanagement ausgerechnet jene Gruppe zum Universal-Sündenbock ("Lehm-" oder "Lähmschicht") erklärt wird, von der man verlangt, daß sie einem in der Tendenz gegen die eigenen Positionen gerichteten Rationalisierungsansatz zum Durchbruch verhilft.

Im übrigen werden keineswegs alle Funktionsbereiche des mittleren Managements in gleichem Ausmaß von Dezentralisierung und "Verschlankung" erfaßt. Bei genauerem Hinsehen entpuppen sich vor allem die dem alten Herrschafts und Kontrollapparat zugeordneten Statusgruppen als "Partizipationsverlierer". Daß häufig solche Vorgesetzte betroffen sind, die seitens der Beschäftigten primär in ihrer Kontrollfunktion wahrgenommen werden, erklärt, weshalb Appelle des TOP-Managements an den shop floor durchaus Erfolgchancen besitzen. Den neuen Managementkonzepten könnte so - funktionierende "Arbeitnehmerpartizipation" vorausgesetzt - durch "Feuer von unten" zusätzliche Schubkraft verliehen werden.

Im Unterschied zu den mit dem alten Kontrollmodus verflochtenen Bereichen tendieren die mit Human-Resource-Management betrauten Stäbe eher zur Vergrößerung. Berücksichtigt man den mit Qualitätsproduktion, Gruppen- und Teamarbeit anfallenden Qualifikationsbedarf, so scheint das Wachstumspotential dieser

Bereiche keineswegs ausgeschöpft. Die damit einhergehende Aufwertung mag einer der Gründe sein, weshalb sich dort wichtige Befürworter partizipativen Managements finden.

Bei dem Landmaschinenproduzenten hat sich sogar eine relative stabile "Gestaltungskoalition" aus Personalmanagement und Betriebsratsvertretern herausgebildet. Daran wird sichtbar, daß die teilweise innerhalb der "Blöcke" verlaufende Interessendifferenzierung einer arbeitsorientierten Mikropolitik Chancen eröffnet. Die Nutzung entstehender Handlungsspielräume setzt allerdings einen betrieblichen Politiktyp voraus, der die Gestaltungshegemonie des Managements zumindest punktuell in Frage stellt. Der Betriebsrat des Verpackungsunternehmens konzentriert sich in seiner Aushandlungspolitik schwerpunktmäßig auf die Vertretung von Lohnabhängigeninteressen im engeren Sinne. Da er eine Einflußnahme auf den betrieblichen Reformprozeß gar nicht beansprucht, nimmt er sich zugleich die Möglichkeit, das unternehmerische Partizipationsangebot im Beschäftigteninteresse zu erweitern. Anders die CO-Manager des Landmaschinenproduzenten. Sie konfrontieren das Management mit eigenen Gestaltungsvorschlägen und entwickeln dabei eine Kompetenz in der Sache, die auch seitens der Unternehmensleitung respektiert wird. Zugleich setzt sich - aller Differenzen innerhalb der Interessenvertretung zum Trotz - eine Erweiterung des ursprünglichen betriebspolitischen Ansatzes durch. Zumindest punktuell wird nun auch Politik für Gruppen (z.B. Meisterebene) gemacht, die man, so ein Betriebsrat, in früheren Zeiten eher dem "Klassenfeind" zurechnet hätte.

Allerdings ist kritisches Co-Management offenbar ein äußerst voraussetzungsvoller Politiktyp. Es erfordert umfangreiches Expertenwissen, einen hohen Aktivitätsgrad und große frei verfügbare Zeitbudgets betrieblicher Interessenvertreter. Oft hängen seine Chancen vom Engagement weniger ausstrahlungsfähiger Persönlichkeiten ab. Jenseits vordergründiger politischer Differenzen kollidieren die Anforderungen dieses Politikstils mit der im Arbeiterbereich verbreiteten Mentalität des "passiven Rationalisierungskonsens". Zugleich radikalisiert

Co-Management ein in der Betriebsräte-Arbeit strukturell angelegtes Problem: Je stärker sich die Interessenvertretungen auf Partizipationsangebote des Managements einlassen, desto unübersichtlicher werden in der Wahrnehmung der Beschäftigten die betriebspolitischen Konfliktlinien. Dadurch wird die Gefahr größer, daß Betriebsräte für Managementfehler und deren Negativfolgen mitverantwortlich gemacht werden. Mehr als andere Politikstile dürfte kritisches Co-Management daher auf umfassende Informationspolitik und einen aktiven betrieblichen Unterbau angewiesen sein.

## 5. Von neuen Austauschverhältnissen im Betrieb zum "New Deal" in der Gesellschaft?

Fassen wir zusammen: Wenngleich im Kern Rationalisierungsprogramme, leben partizipativ-arbeitskraftzentrierte Managementkonzepte von Beschäftigtenbeteiligung. Sie bleiben auf Kompromisse angewiesen, öffnen Ungewißheitszonen und sind daher auch für das Management riskant. Mit dem Einbau direkter Partizipation wird die Unternehmensorganisation "von oben" politisiert. Prozeßhaftigkeit der "Rationalisierung in Eigenregie", erhöhte Transparenz von Managementfehlern und das Sichtbarwerden von Gestaltungsalternativen können dafür sorgen, daß Unternehmensentscheidungen in den Augen der Beschäftigten ihren vermeintlichen Sachzwangcharakter einbüßen. Dies würde Spielraum für eine Gestaltungspolitik schaffen, in der stärker als bislang neben betrieblichen auch Beschäftigteninteressen Berücksichtigung finden.

In diesem Sinne spricht vieles für die Möglichkeit eines neuen "deal" (Schumann 1992b), bei dem - vereinfacht ausgedrückt - der unternehmerische Zugriff auf Produktionsintelligenz durch einen Zuwachs an Produzentensouveränität, verbesserte Arbeitsbedingungen und Sozialbeziehungen sowie eine faire Beteiligung am Produktivitätsgewinn aufgewogen wird. Überlegungen, wie ein solcher Kompromiß aussehen könnte, finden sich inzwischen sowohl in den Gewerkschaften (z.B.

Riester 1992), als auch bei wichtigen Kapitalverbänden (Gesamtmetall 1992).

Manche Autoren sehen in solchen - vorerst eher programmatischen - Annäherungen bereits Ansatzpunkte für einen "New Deal" auf nationaler oder gar (west)europäischer (Krieger/Lange 1992, S. 798) Ebene. Es gehe um einen "neuen gesellschaftlichen, technologiepolitischen Kompromiß zwischen fortschrittlichem Management und den Gewerkschaften" (Helfert 1992, S. 521), der in seiner Tragweite dem keynsianischen "Klassenkompromiß" in nichts nachstehe. Betriebs- und unternehmenspolitisch erfordere ein solcher "deal" das gegenseitige Stillstellen der Machtfrage; er müsse für alle Beteiligten zum "Positiv-Summen-Spiel" (Krieger/Lange 1992, S. 799) werden. Nötig sei dazu das Abwerfen "'ideologischen Ballasts' auf beiden Seiten". Je weniger Partizipation und Produzentensouveränität mit Gegenmacht gleichgesetzt und je eher sie ausschließlich "arbeits- und produktionspolitisch" begriffen würden, desto wahrscheinlicher förderten sie betriebliche "Flexibilisierung, Innovation und Produktivität" und um so mehr wüchsen die Chancen "für ein pragmatisches Umgehen mit arbeits- und technologiepolitischen Problemen im Betrieb" (Helfert 1992, S. 520).

Gegenüber dertig weitreichenden Visionen eines postfordistischen "New Deal" sind u.E. Zweifel angebracht. Wir selbst gehen davon aus, daß Kompromisse "mit positivem Gesamtergebnis für jede beteiligte Partei" (Krieger/Lange 1992, S. 798) betrieblich schwierig, aber doch machbar sind. Die Erweiterung eines solchen "deals" um die gesellschaftliche Dimension halten wir hingegen für weitaus problematischer:

In der Schumannschen Fassung bezog sich die Formel vom "neuen Deal" bewußt auf die Betriebs- und Unternehmensebene. Es ist vor allem diese mikropolitische Sphäre, in der sich Kompromißlinien zwischen relevanten Managementfraktionen und Belegschaftsteilen abzeichnen. Wie die Fallbeispiele verdeutlichen, wäre es jedoch auch hier irreführend, betriebliche Kompromißbildung lediglich als einen von harten Interessenauseinandersetzungen befreiten "rationalen Tausch" zu

begreifen. Schon weil keiner der am Tauschakt beteiligten Akteure in der Lage ist, Verlauf und Resultate betrieblicher Reformprozesse in vollem Umfang zu antizipieren, bleiben die betrieblichen Kompromißgleichgewichte zerbrechlich. Die Herstellung tragfähiger Kompromisse basiert nicht allein auf pragmatischen Problemlösungen; sie geht - wie sich besonders am Fall des Landmaschinenherstellers zeigt - auch bei funktionierender Kooperation zwischen Management, Belegschaft und Interessenvertretung immer wieder aus Interessenkonflikten und dem Einsatz von Machtressourcen hervor. Unternehmerische Beteiligungsangebote und darauf bezogenes kritisches Co-Management bedeuten nicht zuletzt Kampf um Gestaltungshegemonie. Sie erweitern das Feld betrieblicher Aushandlungen, provozieren einen "Wettbewerb der Ideen" und sind somit machtpolitisch nicht neutral. Hinzu kommt, daß partizipatives Management - zumal unter den Bedingungen einer zyklischen Wirtschaft - immer wieder mit gegenläufigen Entwicklungen konfrontiert sein wird, die "Rückfälle" in administrativ-autoritäre Führungsstile nahelegen. Die Stabilität betrieblicher Kompromißgleichgewichte ist daher keineswegs dauerhaft gesichert.

Aber selbst dann, wenn unternehmerische Partizipationsangebote zur Humanisierung und Qualifizierung von Erwerbsarbeit genutzt werden, ist dies noch keine Garantie für positive gesellschaftliche Effekte. Daß neue Managementkonzepte das betriebliche Fundament einer "langen Prosperitätswelle" abgeben, ist derzeit wenig wahrscheinlich.<sup>8</sup> Werden Rationalisierungsfolgen wie Arbeitsplatzabbau und Freisetzungen jedoch nicht gesellschaftlich abgefedert, sind vertiefte Spaltungs- und Segmentierungslinien kaum vermeidbar. Zu berücksichtigen ist ferner, daß sich "Arbeitnehmerpartizipation" auch bei günstigen "Tauschverhältnissen" erst einmal auf das "Wie" des Produzierens beschränkt. Qualifiziertere, auch humanere Arbeitsformen bedeuten somit nicht automatisch gesellschaftlich nützliche oder ökologisch sinnvolle Produktion; sie schließen zerstörerische Wirkungen und deren betriebliche Externalisierung keineswegs aus.

Während also partizipativ-arbeitskraftzentriertes Management in seinem makrosozialen Folgen alles in allem ambivalent bleibt, hängt innerbetriebliche Kompromißbildung hochgradig von ihren institutionellen und politi-

<sup>8</sup> Insofern ist die Formel vom "New Deal" in ihrer historischen Analogie zu einer besonderen Periode US-amerikanischer Wirtschaftspolitik kaum treffend und begrifflich unscharf.

schen Rahmenbedingungen ab.<sup>9</sup> Anders gesagt: Umfang, Inhalt und Stoßrichtung unternehmerischer Partizipationsangebote werden maßgeblich durch die Formen und Modi gesellschaftlicher Regulation beeinflusst. All dies läßt eine Selbstbeschränkung betrieblicher Interessenvertretung auf im engen Sinne arbeits- und produktionspolitische Ziele kaum sinnvoll erscheinen. Im Gegenteil: Die Interessenvertretungen können ihre Rolle als arbeitspolitische Korrektive längerfristig wohl nur ausfüllen, wenn sie der - betrieblichen Entscheidungsprozessen immanenten - Tendenz entgegenwirken, gesellschaftliche Erfordernisse a priori ausklammern. Was Optimierung, Leistung usw. bedeuten, ist stets definitionsabhängig. Kontinuierliches Verbessern z.B. muß nicht im engen Sinne "produktionistisch" verstanden werden; entsprechende Aktivitäten können sich ebenso auf bislang tabuisierte Entscheidungshoheiten über das "Was" und "Wozu" der Produktion beziehen (Roth 1992, S. 34 f.), um auf diese Weise antizipierten Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenzuwirken.

Allerdings ist fraglich, ob eine so zur Geltung kommende gesellschaftliche Ratio, wie sie ja indirekt auch in der verzweigten Debatte um "Unternehmenskultur" und "Unternehmensethik" angemahnt wird, ohne garantierte Rechte politisches Gewicht erlangen kann. Über eine Verschränkung mit "Arbeitnehmerpartizipation" hinausgehend hieße eine Institutionalisierung solcher Rechte jedoch, die Mitbestimmungsfrage neu zu stellen. Direkte Beteiligung der Beschäftigten an die Arbeitsorganisation betreffenden Entscheidungen könnten - wie es auch bei Helfert und Krieger/Lange anklingt - sinnvoll durch prozeßbezogene Mitbestimmungsrechte (z.B. bei den Bezugsgrößen von Leistung, Modi der Gruppenorganisation usw.) der Interessenvertretungen ergänzt werden. Wenig überraschend liegen die programmatischen Vorstellungen von Gewerkschaften und Kapitalverbänden jedoch an diesem Punkt weit auseinander.<sup>10</sup> Wenn daher

eine Parallele zum "fordistischen Klassenkompromiß" erlaubt ist, dann wohl die, daß letzterer selbst nur das - stets vorläufige - Resultat langwieriger sozialer Konflikte und Aushandlungen war.

All dies spricht nicht gegen ein offensives Ausloten vorhandener Gestaltungs- und Kompromißmöglichkeiten.<sup>11</sup> Es scheint jedoch geraten, die gesellschaftspolitischen Chancen neuer Tauschverhältnisse zwischen Kapital und Arbeit vorerst geringer zu veranschlagen, als dies die Formel vom "New Deal" nahelegt.

## Literatur

- Bardmann, Th.; Franzpötter, F. (1990): Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept?, in: Soziale Welt, Jg. 41, 4/1990, S. 423 ff.
- Bechtle, G. (1990): Der Zusammenhang von Leistung und Herrschaft zwischen neo- und posttayloristischer Rationalisierungsstrategie, in: Jenseits des Taylorismus. Neue Begründungen und Ziele gewerkschaftlicher Rahmentarifpolitik. Graue Reihe - Neue Folge 12, hrsg. von Dabrowski, H. u.a. Düsseldorf, S. 87 ff.
- Bechtle, G.; Lutz, B. (1989): Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategien und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit, in: Düll, K.; Lutz, B.: Technikentwicklung und Arbeitsverteilung im internationalen Vergleich. Frankfurt/M., S. 11 ff.
- Berggren, C. (1991): Von Ford zu Volvo - Automobilherstellung in Schweden. Berlin.
- Bergmann, J. (1990): Neue Produktionskonzepte und Partizipationsangebote: Grenzen und Chancen für die gewerkschaftliche Arbeitspolitik, in: Jenseits des Taylorismus, Neue Begründungen und Ziele gewerkschaftlicher Rahmentarifpolitik. Graue Reihe - Neue Folge 12, hrsg. von Dabrowski, H. u.a. Düsseldorf, S. 17 ff.
- Boyer, R. (1992): Neue Richtungen von Managementpraktiken und Arbeitsorganisation, in: Demirovic u.a. (Hrsg.): Hegemonie und Staat - Kapitalistische Regulation als Projekt und Prozeß. Münster, S. 55 ff.
- Breisig, Th. (1987): Führungsmodelle und Führungsgrundsätze - verändertes unternehmerisches Selbstverständnis oder Instrument der Rationalisierung? Spardorf.

<sup>9</sup> So verweisen z.B. Garrahan/Stewart für Großbritannien mit Recht auf die wechselseitige Entsprechung von japanischen Transplants und thatcheristischer Politik. Zur Komplexität der Wechselbeziehungen zwischen betrieblicher Mikroebene und gesellschaftlicher Regulationsweise vgl. auch Bechtle/Lutz 1989.

<sup>10</sup> Gesamtmetall z.B. betont, bei den auf "Können, Motivation und Kreativität der Mitarbeiter" (Gesamtmetall 1992, S. 3) setzenden Konzepten gehe es "um eine stärkere beratende Beteiligung des Betriebsrats, nicht um mehr Mitbestimmung". Wirtschafts-

lich-unternehmerische Betätigung müsse "mitbestimmungsfrei" bleiben (ebenda, S. 52).

<sup>11</sup> Es ist allerdings fraglich, ob partizipativ-arbeitskraftzentrierte Managementkonzepte auf Dauer in einem Umfeld Bestand haben können, in dem Marginalisierungs- und Deintegrations-tendenzen zunehmen. In der MIT-Studie wird daher, wenn auch vage und diffus, auf die Möglichkeit einer industriepolitischen Steuerung und Flankierung der schlanken Produktion hingewiesen. Dies könnte ein Terrain für gesellschaftspolitische Kompromißlinien sein.

- Breisig, Th. (1990): IT's Team-Time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen. Köln.
- Deppe, F. (1992): Weltmarktkonkurrenz, Rationalisierungsdruck und gewerkschaftliche Gegenmacht - Perspektiven einer nationalen Tarif- und Arbeitszeitpolitik, MS.
- Deutschmann, Ch. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und "kultureller Imperialismus" des Managements, in: Soziale Welt 3/1989, 40. Jahrgang, S. 374 ff.
- Dörre, K.; Wolf, H. (1992): Partizipative Wende im Management? MS. Göttingen.
- Fox, A. (1974): Beyond Contract. Work, Power and Trust Relations. London.
- Garrahan, P.; Stewart, P. (1992): The Nissan Enigma. Flexibility at Work in a Local Economy. London.
- Helfert, M. (1991): Neue Technik und der Wandel betrieblicher Innovation - arbeits- und mitbestimmungspolitische Konsequenzen, in: Schabedoth, H.J. (Hrsg.): Gestalten statt verwalten. Aktive Mitbestimmung bei Arbeit und Technik. Köln, S. 73 ff.
- Helfert, M. (1992): Betriebsverfassung, neue Rationalisierungsformen, lean production, in: WSI-Mitteilungen 8/1992, S. 505 ff.
- Hyman, R. (1991): Strategie oder Struktur?, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München.
- Jürgens, U.; Malsch, Th.; Dohse, K. (1989): Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Berlin.
- Jürgens, U. (1990): Der japanische Produktivitätserfolg, in: Muster, M.; Richter, U. (Hrsg.): Mit Vollgas in den Stau. Hamburg.
- Jürgens, U. (1992): Lean Production in Japan: Mythos und Realität, in: Hans-Böckler-Stiftung u.a. (Hrsg.): Lean Production - Schlanke Produktion - Neues Produktionskonzept, humanere Arbeit? Düsseldorf, S. 25 ff.
- Kamata, S. (1973/1982): Japan in the Passing Lane. New York.
- Kern, H.; M. Schumann: Das Ende der Arbeitsteilung? München.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt/M.
- Krieger, H.; Lange, R. (1992): Der "New Deal" für die 90er Jahre, in: WSI-Mitteilungen 12/1992, S. 788 ff.
- Linhart, D.; Düll, K.; Bechtle, G. (1989): Neue Technologien und industrielle Beziehungen im Betrieb - Erfahrungen aus der Bundesrepublik Deutschland und Frankreich, in: Düll, K.; Lutz, B. (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich. Frankfurt.
- Mahnkopf, B. (1989): Die dezentrale Unternehmensorganisation - (k)ein Terrain für neue "Produktionsbündnisse"?, in: PROKLA 76, 19. Jg, S. 27 ff.
- Müller-Jentsch, W. (1989): Qualitative Tarifpolitik im sozioökonomischen Strukturwandel, in: Dabrowski, H. u.a. (Hrsg.): Tarifpolitische Interessen der Arbeitgeber und neue Managementstrategien. Düsseldorf.
- Müller-Jentsch, W. (1991): Konfliktpartnerschaft, Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München.
- Riester, W. (1992): Kurzbeitrag, in: Hans-Böckler-Stiftung; IG Metall (Hrsg.): Lean Production. Baden-Baden, S. 205 ff.
- Roth, S. (1992): Japanisierung oder eigener Weg? MS.
- Sader, M. (1991): Psychologie der Gruppe. Weinheim.
- Schumann, M. (1969): Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 20. Jahrgang, S. 226 ff.
- Schumann, M. (1992a): Hat lean production in der deutschen Automobilindustrie eine Chance?; MS. Göttingen.
- Schumann, M. (1992b): Bericht über das "Forum Automobilindustrie", in: Hans-Böckler-Stiftung; IG Metall (Hrsg.): Lean Production. Baden-Baden, S. 168 ff.
- Seitz, K. (1991): Die japanische Herausforderung. München.
- Steeger, U. (1992): Future Management. Europäische Unternehmen im globalen Wettbewerb. Frankfurt.
- Vilmar, F. (1971): Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Neuwied.
- Vilmar, F.; Sattler, K. (1978): Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Köln.
- Womack, J.; Jones, D.; Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt.