

## Die "demokratische Frage" im Betrieb

### Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen

Klaus Dörre

*"Neue Arbeitsorganisation? Das ist eine Langzeitentwicklung über die Jahre. Natürlich redet man von Kaizen und Gruppe. Das ist modern geworden. Darüber lagert aber ein anderer Zyklus, der viel kurzatmiger ist. Immer wenn die Firma in negative Zahlen kommt, redet sie von Mitarbeitermotivation, von Gruppen und von Gewinnbeteiligung. Wenn sie wieder im positiven Bereich ist, hat sie alles andere vergessen. Obwohl es diesen kurzzeitigen Zyklus gibt, bleibt noch immer eine Schräge, die nach oben geht. Das (eine nachtayloristische, partizipative Arbeitsorganisation, KD) wird schon immer mehr eingeführt, aber im Grundsatz geschieht sowas nur unter Zwang. Das Unternehmen tut nichts, wenn es nicht unter Druck steht..." (Trouble Shooter in einem deutschen Metallunternehmen).*

#### I.

Folgt man den Leitbildern und "Firmenphilosophien", an denen sich die Restrukturierung industrieller Kernbereiche gegenwärtig orientiert, so ist Beteiligung, genauer: direkte Partizipation der Beschäftigten<sup>1</sup>, zu einem Schlüsselbegriff geworden. Allerdings geht die Initiative zur Propagierung von "Arbeitnehmerbeteiligung" nicht von Betriebsräten und Gewerkschaften aus. Vielmehr sind es Teile des Managements, die unter der Fahne von Lean Production, Business Reengineering, Gruppenar-

beit und Dezentralisierung für eine aktive Einbindung der Lohnabhängigen in unternehmerische Planungs- und Entscheidungsprozesse werben. In der sozialwissenschaftlichen und politischen Debatte hat diese Beteiligungsoffensive des Managements ein überaus kontroverses Echo ausgelöst.

Ein Teil der Interpreten betrachtet die unternehmerischen Partizipationsofferten vornehmlich als *subtiles Herrschaftsmittel*. Beteiligung der Lohnabhängigen erscheint als funktionales Äquivalent zu Organisationsformen, die in "imperialistischer" Manier auf die Persönlichkeit der Arbeitenden zugreifen und ein Verschmelzen von individuellen und Unternehmenszielen anstreben (Deutschmann 1989).<sup>2</sup> Partizipation der Beschäftigten ist danach immer schon ins enge Korsett unternehmerischer Effizienzkriterien gezwungen. Sie gerät zum bloßen Instrument, das die Einsozialisierung unternehmensspezifischer Spielregeln und Leistungskriterien gewährleisten soll. Das Gelingen solch innerer Pro-

---

1 Der allgemeinsten Bestimmung nach bedeutet Partizipation eine auf unterschiedlichen Niveaus mögliche Teilnahme der Mitglieder einer Organisation an Organisationsentscheidungen. Gewöhnlich wird sie als eine Form der Interessenvertretung definiert. Im hier interessierenden Kontext geht es vor allem um direkte Partizipation der Arbeitenden an zuvor exklusiv dem Management vorbehaltenen unternehmerischen Entscheidungsprozessen. In diesem Sinne konstituieren Formen direkter Partizipation eine unmittelbare Austauschbeziehung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten. Es geht somit um Veränderungen auf der Ebene von Arbeitsorganisation und Arbeitsverfassung, um die Normen, Regeln und Verhandlungsprozeduren an der Nahtstelle von Arbeits- und Managementprozeß. Im Unterschied zu angrenzenden Begriffen wie Selbstorganisation (Übertragung von Vorgesetztentätigkeiten auf Gruppen oder Teams; vgl. Gerst u.a. 1995) und Dezentralisierung (dazu: Mintzberg 1992, S. 135 ff.), hebt Partizipation stärker auf die Teilhabe von Beschäftigten am betriebspolitischen Prozeß ab.

---

2 In den eher empirisch orientierten Arbeiten der Tübinger Forscher-Gruppe spielt die "Imperialismus-These" allerdings keine große Rolle mehr (vgl. Faust u.a. 1994, Deutschmann u.a. 1995).

grammierungen der Arbeitenden vorausgesetzt, stünde diese Art der Partizipation in direktem Gegensatz zu wirklicher Mitbestimmung oder gar Demokratisierung. Sie wäre Epiphänomen einer "regressiven Modernisierung" (Honneth 1994), Medium eines hegemonisch-monetaristischen Herrschaftstyps (an Revelli anknüpfend: Ingraio/Rossanda 1996), nicht jedoch organisatorische Form, innerhalb der sich ein Emanzipationsprozeß der Beteiligten fördern ließe.

Auf einer solchen Emanzipationschance beharrt hingegen ein Diskurs, der in der organisatorischen Produktivkraft nachtayloristischer Managementkonzepte das Potential für eine *Ausweitung industrieller Rechte* sieht. Von einer Dialektik ausgehend, welche - vermittelt über die mit Bürgerrechten ausgestatteten Träger von Arbeitskraft - beständig neue Arrangements von Produktionssystemen und institutionalisierten industrial rights hervorbringt, gilt die deutsche Variante betrieblicher Mitbestimmung als geeigneter Rahmen für eine neuartige Optimierung von Management- und Beschäftigteninteressen. Nachtayloristische Managementkonzepte sind nach dieser Interpretation soweit mit "Ansprüchen und Erwartungen der Arbeitnehmer kompatibel", daß "Interessenausgleich insbesondere auf betrieblicher Ebene nicht mehr nach dem Muster antagonistischer Auseinandersetzungen erfolgen muß, sondern der Logik kooperativer Problemlösung folgen kann". Damit eröffnet sich, so die Erwartung, die Chance zur schrittweisen "Anerkennung des Arbeiterbürgers im demokratischen Betrieb" und des "Staatsbürgers im demokratischen Unternehmen" (Müller-Jentsch 1994, S. 659). Direkte Partizipation der Beschäftigten stellt nach diesem Verständnis letztlich die "demokratische Frage" (Rödel u.a. 1989) im Betrieb. Sie steht im Zentrum einer Reformperspektive, welche die für bürgerliche Gesellschaften konstitutive Trennung von Bourgeois und Citoyen (Marx 1977, S. 347 ff.) nunmehr innerhalb der Wirtschaftsorganisationen selbst zu überwinden sucht.

Auffällig an der hier nur angedeuteten Kontroverse ist, daß überwiegend mit Potentialitäten argumentiert wird. Wie sich Arbeitnehmerbeteiligung in nachtayloristischen

Managementkonzepten für die Lohnabhängigen auswirkt, ist indessen eine Frage, die auch empirisch beantwortet werden muß. Auf der Grundlage einer eigenen Untersuchung<sup>3</sup> will ich nachfolgend zwei Thesen begründen, die im Unterschied zu den skizzierten Interpretationen stärker auf die innere Widersprüchlichkeit unternehmerischer Beteiligungskonzepte abheben:

*Erstens* gilt für die neuen Beteiligungsformen, daß sie - wie der Managementprozeß allgemein - *im Spannungsfeld zweier Zeithorizonte gesehen werden müssen*. Einerseits erfordert die angestrebte Mobilisierung von Produktionsintelligenz der Beschäftigten eine langfristige strategische Neuausrichtung der Unternehmen. Andererseits drängt die überragende Bedeutung des Kostenwettbewerbs das Management zur Orientierung an der kurzen Frist. Obwohl der Kampf der Perspektiven noch nicht entschieden ist, wird die Dynamik betrieblicher Reorganisation gegenwärtig zumeist vom kurzen Zeithorizont bestimmt.

Daraus folgt *zweitens*, daß neue Beteiligungsformen sich gegen die Zumutungen eines Managementstils etablieren müssen, der die sozialen Grundlagen selbst bewährter, auf Repräsentation beruhender Partizipationsmuster sukzessive aufzulösen droht. Es hängt von den Beschäftigten selbst ab, ob sie unternehmerische Beteiligungsofferen nutzen können, um der Orientierung an der langen Frist in den Unternehmen wieder Gehör zu verschaffen. Direkte Partizipation könnte dann die Funktion eines arbeitspolitischen Korrektivs erfüllen, das mit dazu beiträgt, der fortschreitenden Erosion von integrativen, auf wechselseitiger Kompromißfähigkeit beruhenden betrieblichen Arbeits- und Sozialverfassungen entgegenzuwirken.

3 Die Untersuchung basiert auf Fallstudien in 28 Betrieben aus der Auto- und Zulieferindustrie, dem Maschinenbau, der Elektro- und Elektronik- sowie der Datenverarbeitungs-Branche. Zwölf Betriebe wurden im Rahmen von Intensivfallstudien (Einbeziehung aller Hierarchie-Ebenen von den Geschäftsleitungen bis zu Fertigungsgruppen) untersucht. An Konzipierung und Durchführung der Studie waren zu unterschiedlichen Zeiten Harald Wolf und Jürgen Neubert beteiligt.

## II.

Im ersten Begründungsschritt will ich zeigen, *wozu*, zu welchem Zweck die Beschäftigten in nachtayloristischen Managementkonzepten beteiligt werden. Hier findet sich schon auf der paradigmatischen Ebene ein zentraler Unterschied zwischen Arbeitnehmerbeteiligung, wie sie seitens der Managementlehre definiert wird, und jenen Konzeptionen, die direkte Partizipation der Beschäftigten in den Kontext von Strategien zur Demokratisierung von Wirtschaft und Unternehmen rücken. Vereinfacht könnte man von einem *arbeits-* und einem *effizienzorientierten* Partizipations-Paradigma sprechen. Doch auch innerhalb des jeweiligen Paradigmen konkurrieren unterschiedliche Ansätze.

Als Kontrastfolie zur aktuellen Beteiligungs-Diskussion eignen sich Konzepte der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz", wie sie in Deutschland Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre diskutiert wurden (Vilmar 1971; Vilmar/Sattler 1978; Wittemann 1994). Im Zentrum der Debatte stand damals der - durchaus gewerkschaftskritische - Gedanke, Mitbestimmung könne nur in dem Maße praktisch wirksam werden, in welchem sie den Arbeitenden "als Gruppe oder einzelnen mehr Freiheiten" verschaffe (Vilmar/Sattler 1978, S. 121). Das Recht, "zusammenarbeitender Kollektive (Funktionsgruppen)" im Betrieb, "alle Gestaltungsprobleme der Arbeitsorganisation in ihrem Bereich mitzuentcheiden", sollte Arbeiter und einfache Angestellte zumindest partiell aus ihrem Objektstatus befreien und ihnen Mitbestimmung über das "Wie" der Produktion ermöglichen (Vilmar 1971, S. 6, 50). Arbeitsgruppen mit gewählten Sprechern, dem Recht zu Gesprächen während der Arbeitszeit und eigener Verhandlungskompetenz waren als Basiseinheit einer "Mitbestimmung in der ersten Person" vorgesehen. Hingegen sollten Betriebsräte, die Organe der Gesamtbelegschaft, nur im Falle einer wechselseitigen Blockade von Management und Teilkollektiven aktiv werden (ebenda, S. 20 f.). Die Verfechter solcher Ansätze versprachen sich von einem erfahrbaren Abbau der Fremdbestimmung im Betrieb Lernprozesse, die als Vorstufe für eine spätere "Selbstverwaltung und Selbst-

bestimmung der Arbeitenden" betrachtet wurden (ebenda, S. 50). "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" fügte sich somit in Strategien zur Einschränkung der "Machtüberlegenheit der Unternehmenseite" und zu einer "grundlegenden Veränderung der Gesellschaft" (Schumann 1969, S. 226). Eine Effizienzsteigerung betrieblicher Abläufe wurde dagegen allenfalls am Rande thematisiert. Explizit schloß man jede Nähe zur lediglich betriebsfunktionalen "Arbeitsgruppenintensivierung" aus (Vilmar 1971, S. 50).

Zeitgenössische Aktualisierungsversuche der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" (z.B. Matthies u.a. 1994, Mückenberger 1995, S. 44 ff.) verzichteten zumeist auf antikapitalistische Transformationsvorstellungen. "Wirtschafts-" oder "soziale Demokratie" werden durch ein an der "prozeduralen Vernunft" demokratischer Verfahren orientiertes Leitbild ersetzt (Habermas 1990, S. 199; Habermas 1992, S. 626).<sup>4</sup> Um die Idee von "citizenship" und "industrial rights" zentriert (Marshall 1950/1992), zielen solche Konzepte auf eine rechtlich-diskursive Umgestaltung des Herrschaftscharakters von Arbeitsverhältnissen. Dabei sind sie aber nach wie vor an einer "Verbesserung der Lebenslage arbeitender Menschen" interessiert, während Überlegungen "zur betrieblichen Effizienz und zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit" in entsprechenden Vorschlägen keine konstitutive Rolle spielen (Matthies u.a. 1994, S. 43).

Für partizipative Managementkonzepte gilt geradewegs das Gegenteil. Beteiligung der Beschäftigten rechtfertigt sich nach den von der Managementlehre gesetzten Maßstäben nur in dem Maße, wie sie zur *Produktivitätsverbesserung in den Unternehmen beiträgt*. Entsprechenden Konzeptionen geht es nicht, jedenfalls nicht primär, um Mitbestimmung oder gar um eine Demokratisierung der Produktionssphäre. Vielmehr gilt Partizipation der Arbeitenden als geeignetes Instrument für eine "Bewußtseinsrevolution" bei den Lohnabhängigen, die einer Art collective entrepreneurialism den Boden bereiten soll.

---

4 Gegenüber den aktuell diskutierten staats- und demokratietheoretischen Studien ist es allerdings ein Vorzug, daß die Demokratisierung der Produktionssphäre überhaupt noch thematisiert wird (vgl. Frerichs 1994, S. 87).

Ist dieser Partizipationszweck in der Managementlehre unumstritten, so zeichnen sich bei den dorthin führenden Wegen und Methoden gravierende Unterschiede ab.

Im Laufe der 80er Jahre konnten zumindest auf der paradigmatischen Ebene Ansätze an Einfluß gewinnen, die - wie z.B. die St. Gallener Schule (Ulrich 1984; Ulrich/Probst 1988; Bleicher 1994) - in direkter Partizipation der Beschäftigten einen wichtigen Baustein zukunftsorientierter Managementstile sehen. Vor dem Hintergrund komplexer Umwelten und unsicherer Märkte erklären solche Konzeptionen die Erhöhung von organisatorischer Flexibilität zum Kardinalproblem postfordistischer Unternehmensstrategien. In diesem Zusammenhang erhält Arbeitnehmerpartizipation einen strategischen Rang. Die beste Antwort auf die Anforderungen flexibler Qualitätsproduktion (Reich 1993) ist aus dieser Sicht ein integrierter Managementstil, der die Entwicklung der sogenannten Human-Ressourcen zum entscheidenden und überlebenskritischen Erfolgspotential der Unternehmen erklärt (Bleicher 1989, S. 227). Zwar halten es auch solche Konzeptionen für nötig, "langfristige Versorgungsbetrachtungen der Personalplanung zu verlassen" (ebenda). Aber das zur Mobilisierung von Produktionsintelligenz notwendige "organisationale Lernen" soll sich doch an langen Zeithorizonten orientieren und durch partizipativ-kooperative Unternehmenskulturen gestützt werden. Der "Verlust an Möglichkeiten zur Selbstentfaltung" durch den "Mangel an teilautonomen Einheiten" wird als "Sinnbremse" empfunden, die zum größten Hindernis für die Mobilisierung von Produktionsintelligenz der Mitarbeiter geworden ist (ebenda, S. 36).<sup>5</sup>

5 "Market-pull-geprägte kurzfristige Ausbeutungsstrategien", "hochgradige Arbeitsteilung und Spezialisierung", wie sie für viele am Shareholder-Kapitalismus anglo-amerikanischer Prägung orientierte Unternehmen typisch sind, gelten demgegenüber als geradezu dysfunktional (ebenda, S. 99 ff.), weil sie primär "bereits vorhandene Erfolgspotentiale (das 'Ausmelken von Cash- und Profit-Cows') nutzen, ohne für die weitere Zukunftsentwicklung Sorge zu tragen" (ebenda, S. 101). Gerade das Profit-Center-Syndrom erscheint in diesem Kontext als typisches Beispiel für eine systematische Fehlsteuerung des Managements, die - statt komplexe Zusammenhänge kenntlich zu machen - Partialisierung, Bereichs- und Spartenegoismus fördert. Letzteres ist besonders dann der Fall, wenn sich Anreizsysteme am Center-Ergebnis orientieren und die Center vor dem Hintergrund einer "pressure-cooker-situation" beurteilt und gelenkt werden (ebenda, S. 327).

Es liegt auf der Hand, daß Argumentationen, die die produktionsstrukturelle Möglichkeit demokratischer Arbeitsbeziehungen in kapitalistischen Unternehmen bereits als gegeben ansehen (Matthies u.a. 1994, S. 248), auf solche an langen Zeithorizonten orientierte Managementstile setzen müssen. Schon paradigmatisch verweisen Ansätze wie Lean Production und Lean Management indessen in eine andere Richtung. Lean Production als Versuch, aus dem Toyota-Produktionssystem allgemeine Managementprinzipien zu generieren (Womack u.a. 1991; Ohno 1993), definiert Beschäftigtenpartizipation in erster Linie als *Rationalisierungshebel*. Die Arbeiter selbst sollen zu Protagonisten eines kleinschrittigen Optimierungs- und Rationalisierungsprozesses werden. Diese Zielsetzung bedeutet insofern eine Abkehr vom klassischen Taylorismus, als die eingespielte Aufgabenverteilung zwischen Subjekten und Objekten des Rationalisierungshandelns in Frage gestellt wird (vgl. Dörre u.a. 1993, Wolf 1994). Doch die damit verbundene industriepolitische Botschaft ist zwiespältig. Auf der einen Seite werden Beteiligungsformen wie Gruppen oder Teams zu - allerdings nur vage beschriebenen - Stützfeilern einer flexiblen Unternehmensorganisation erklärt. Auf der anderen Seite sollen diese organisatorischen Formen in erster Linie zur Beschleunigung von Prozessen, zum Abschmelzen von Zeit-, Personal- und Materialpuffern dienen. Zumindest in der Rezeption des deutschen Managements überwiegt die zweite Botschaft. Lean Production erscheint gerade in "reifen Industrien" (Auto- und Zulieferindustrie, Maschinenbau, Elektroindustrie) als Königsweg zu raschen Produktivitätsschüben und Kostensenkungen. Entsprechend geprägte Erwartungshaltungen prädestinieren das Management geradezu für Orientierungen an der kurzen Frist.

Nun gehört es mittlerweile zum gesicherten Erkenntnisstand industriesoziologischer Forschung, daß Paradigmen- und seien sie noch so effizienzorientiert - die Handlungsstrategien der betrieblichen Akteure nur vermittelt beeinflussen. Das gilt auch für die an partizipativen Managementkonzepten ausgerichteten Reorganisationsstrategien. Partizipation, zumal auf der Ebene

direkter Interaktionen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten, umfaßt einen machtrelevanten Austauschprozeß. Sie entfaltet sich in einem Geflecht unterschiedlicher, zum Teil gegensätzlicher Interessen. Doch ihr Gelingen ist nicht erzwingbar. Auch und gerade wenn sie konzeptionell Effizienz- und Rationalisierungszielen dient, muß Beteiligung motiviert werden. Sie beruht auf Aushandlungen, Kompromissen und der wechselseitigen Anerkennung legitimer Ziele. Schon deshalb können sich arbeits- oder effizienzorientierte Ansätze niemals in reiner Form durchsetzen. Entsprechende Reorganisationsstrategien lassen sich daher als Versuche interpretieren, zusammen mit einer neuen betrieblichen Arbeitsteilung auch veränderte Partizipationsmuster zu etablieren. Dabei müssen effizienz- und arbeitsorientierte Ziele in eine Balance gebracht werden. Gelingt dies nicht, sind Reorganisationskonflikte (vgl. dazu: Dörre/Neubert 1995, S. 182 ff.) vorprogrammiert.

### III.

Unsere Untersuchungen belegen nun, daß solche Konflikte in den aktuell zu beobachtenden Reorganisationsprozessen strukturell angelegt sind. Fallübergreifend zeichnen sich ähnlich gelagerte Schwierigkeiten ab. Dabei entpuppt sich der "Kampf der beiden Zeithorizonte" als besondere Spielart des alten Gegensatzes von Markt, Bürokratie und Kooperation.

Zunächst zur "Logik" der Kooperation. In den meisten untersuchten Betrieben bilden verschiedene Formen von Gruppen- und Teamarbeit das organisatorische Gerüst direkter Partizipation. Vielfach sind Gruppenstrukturen organischer Bestandteil der Arbeitsprozesse; mitunter handelt es sich um außerhalb der eigentlichen Fertigung agierende Kaizen-Teams, Qualitätszirkel oder um ad hoc zusammengestellte Problemlösungsgruppen. Hinzu kommen Versuche zur Bildung oder Stärkung von Projektteams in den Angestelltenabteilungen der Industriebetriebe. Unabhängig von ihrer konkreten Gestalt sind diese organisatorischen Formen ein Instrument, mit dessen Hilfe die Haltung der Arbeitenden zu unternehmeri-

schen Entscheidungsprozessen neu gestaltet werden soll. Direkte Partizipation ist nicht identisch mit dem eigentlichen Arbeitsprozeß. Doch sie dient vor allem einem verbesserten Kooperationsniveau in Teams und Gruppen, zwischen dezentralen Organisationseinheiten sowie im Binnenverhältnis von Beschäftigten und Managern. Soll es nicht bei formalen Veränderungen bleiben, so erfordern flexible Gruppenorganisationen einen Arbeitertyp, der in solchen Strukturen agieren kann. Zwar hat es in vielen Produktionssegmenten schon immer informelle Gruppen gegeben, die aus eigenem Antrieb Prozesse optimieren, um sich so Freiräume in der Produktion zu verschaffen. Aber betriebliche Anreizsysteme und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten fördern traditionell die Mentalität des "Einzelkämpfers". Entsprechende Verhaltensweisen lassen sich nicht über Nacht in ein team- oder gruppengerechtes Kooperationsniveau verwandeln. Das gilt um so mehr für die vom Management anvisierte aktive Rationalisierungsbeitragung. Die Gruppen sollen bereit sein, Arbeitsprozesse soweit zu optimieren, daß größere Arbeitsumfänge nicht nur rascher, sondern de facto auch mit weniger Personal bewältigt werden können. Dies setzt eine Beteiligungsmotivation der Arbeitenden voraus, welche Produktionstelligenz für Rationalisierungen mobilisiert, die im Extremfall den Verlust von Arbeitsplätzen, möglicherweise die Infragestellung des eigenen betrieblichen Status bedeuten.

Einmal davon abgesehen, daß solche Motivationen ohne entsprechende Sicherheitsgarantien für die Beschäftigten kaum entstehen können, bedeuten sie doch nicht weniger als einen Bruch mit einer tradierten Arbeiter-Mentalität, die - auch aus Gründen des Selbstschutzes - Prozeßoptimierung den Rationalisierungs-Spezialisten des Managements überläßt. Schon die angestrebte Aufhebung der Demarkationslinie zwischen "Laien" und "Experten" des Rationalisierungshandelns signalisiert die Notwendigkeit aufwendiger Lern- und Qualifizierungsprozesse. Über das im engen Sinne fachliche Können hinaus, geht es dabei um eine soziale und kommunikative Dimension. Gruppen müssen z.B. den Umgang mit Leistungsunterschieden oder auch die Fähigkeit zu eigen-

ständiger Konfliktbearbeitung erlernen. Sie benötigen dazu ein Umfeld, das die Entwicklung der sogenannten Humanressourcen *langfristig und strategisch plant*.

Der springende Punkt ist nun aber, daß die Einführung partizipativer Arbeitsformen nicht aus dem Gesamtkontext betrieblicher Reorganisation herausgelöst werden kann. Direkte Partizipation in Gruppen- oder Teamstrukturen wird von mindestens zwei anderen Maßnahmebündeln beeinflusst, die jeweils eine Eigenlogik besitzen. Einer dieser Reorganisations-Schwerpunkte umfaßt alle Maßnahmen, die auf eine *Stärkung der Markt- zu Lasten bürokratischer Unternehmenskoordination* zielen.<sup>6</sup> Hierzu zählen Veränderungen in der Spitzenverfassung von Unternehmen (z.B. Übergang zu Holdingstrukturen), Verringerung der Fertigungstiefe, Ausgründungen und Auslagerungen von Unternehmensteilen, internes Kundenprinzip, Auftragsvergabe an Sub-Unternehmen sowie Profit- oder Costcenter-Bildung.

All diese Maßnahmen verfolgen ein doppeltes Ziel. Sie sollen durch flexible Produktionsformen in überschaubaren Strukturen Marktnähe gewährleisten, zugleich aber auch die Kostenverantwortung im Inneren der dezentralen Organisationseinheiten stärken. Im Resultat werden nicht nur die Grenzen des Betriebes fließend. Es entsteht auch eine Struktur, die genau das präjudizieren kann, was vom Standpunkt eines integrierten, sozial ausbalancierten Unternehmens an anglo-amerikanischen Managementstilen zu monieren ist: einseitige Ausrichtung auf den raschen Erfolg, Ignorieren des "sozialen Tauschs" und wachsendes Unvermögen zu langfristig angelegter strategischer Planung.

Der dritte Schwerpunkt des Wandels, die *Reorganisation der Hierarchie*, wirkt einer Orientierung des Managements an der kurzen Frist nicht und bedingt entgegen-

"Abflachung" von Organisationspyramiden, personelle Ausdünnung von Führungsstäben und Ablauforientierung der aggregierten Ingenieurs- und Angestelltenabteilungen führen zur Beschleunigung von Prozessen (Reduzierung von Durchlaufzeiten; Überlappung von Entwicklung, Konstruktion und Marketing). Sie können aber auch Verunsicherung innerhalb der betrieblichen "Mittelschicht" bewirken und dazu beitragen, daß Managerkarrieren sich an kurzzyklisch meßbaren Rationalisierungserfolgen entscheiden. Zudem tendieren "flache Hierarchien" dazu, den Druck zentraler Kostenvorgaben nahezu ungefiltert an die Beschäftigten weiterzugeben.

Es gehört somit zu den Strukturmerkmalen reorganisierter Betriebe, daß sie den Konflikt der beiden Zeithorizonte, das Spannungsverhältnis zwischen "Kooperations-" und "Marktlogik" verstärken. Vielfach geraten Maßnahmen zur grundlegenden Veränderung der Arbeitsorganisation, die auf voraussetzungsvollen Lern- und Qualifizierungsprozessen aufbauen, systematisch in Gegensatz zu "periodisierenden" Steuerungsmechanismen, welche das Managementhandeln auf andere, kurzfristige Zeitmaßstäbe festlegen. Ein Resultat ist, daß Beschäftigte wie Führungskräfte immer wieder der Gefahr einer Rekonventionalisierung ihres Verhaltens unterliegen.<sup>7</sup>

Dabei handelt es sich nicht nur um ein Übergangspänomen. Gerade die Zergliederung von Werken und Unternehmen fördert einen Managertyp, der keine Bindung an einen bestimmten Betrieb besitzt (vgl. auch Kotthoff 1995). Oftmals mit Zeitverträgen ausgestattet, rotieren diese Manager in vergleichsweise kurzen Rhythmen von Position zu Position, von Werk zu Werk. Durch enge betriebswirtschaftliche Vorgaben in seinem Handlungs-

6 Auf die verzweigte Debatte um "Märkte und Hierarchien" kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Transaktionskosten-Theoretiker gehen davon aus, daß Markt und unternehmensinterne Koordination lediglich "Endspielanwärter" (Williamson 1990, S. 349) sind, die eine Vielzahl möglicher Balancen und Kombinationen zulassen. Dem einfachen Dualismus von Markt und Hierarchie fehlen allerdings Kategorien, um die neu entstehenden Strukturen begrifflich zu fassen (vgl. auch Sydow 1992, S. 245 ff.; Wittke 1996).

7 Den Problemgehalt einer solchen Entwicklung konnten wir in einer Reihe von Betrieben studieren: Dort verband man die Einführung von Gruppenarbeit mit der Erwartung rascher Produktivitätssteigerungen und Kosteneinsparungen. Wird diese Erwartung enttäuscht, reagieren die verantwortlichen Manager mit konventionellen Rationalisierungsmethoden (Reduzierung von Vorgabezeiten, Leistungsintensivierung) Sie treffen dabei jedoch auf Gruppenmitglieder, die das Versprechen von Autonomiegewinn in der Arbeit ernst nehmen und das Vorgehen des Managements als repressiv empfinden. Das Resultat ist häufig ein Zerfall der Beteiligungsmotivation bei den Arbeitern, was wiederum ein Rückfall in autoritäre Verhaltensweisen bei Meistern und Vorgesetzten provoziert.

spielraum beschnitten, entspricht dieser Typus in vielem dem Managerbild des "triumphierenden Individuums" mit begrenzter Loyalität gegenüber Betrieb und Unternehmen, wie es im "angelsächsischen Kapitalismus" (Albert 1992) verbreitet ist. Von diesen "High Performers", die beim Erfolgsausweis eher auf kurzfristige Ausbeutungs- als auf längerfristige Entwicklungsstrategien des Unternehmens setzen, ist allerdings kaum zu erwarten, daß sie die nötige Standfestigkeit und Frustrationstoleranz besitzen, um einer auf teilautonomen Organisationseinheiten beruhenden Arbeitsorganisation zum Durchbruch zu verhelfen.

Insofern zeichnet sich eine geradezu paradox anmutende Konstellation ab: Einerseits stellen die skizzierten Reorganisationsstrategien tayloristische Formen der Arbeitsteilung in einem umfassenderen Sinne in Frage, als dies die erste Debatte um neue Produktionskonzepte (bilanzierend: Schumann u.a. 1994) registrierte. Über die Arbeitszuschnitte am shop floor hinaus, problematisieren sie die gesamte Betriebs- und Führungsorganisation, bürokratische Entscheidungsstrukturen, ineffiziente Kommunikationswege, überdimensionierte overheads und intransparente Leistungspolitiken (Faust u.a. 1994; Wolf 1994; Dörre/Neubert 1995). Andererseits eignen sie sich jedoch ebenso als Deregulierungsinstrument, das einer Transformation des Managementhandelns Vorschub leistet, welche letztendlich auf eine Abkehr von der in Deutschland über Jahrzehnte praktizierten Version integrierten Managements hinauslaufen kann.

Die Implementierung direkter Partizipation in Arbeitsorganisation und -verfassung der Betriebe bewegt sich in diesem Spannungsfeld. Aktive Beteiligung der Beschäftigten steht damit in enger Beziehung zu einem höheren Kooperationsniveau im Arbeitsprozeß, zu sicherer Beschäftigung, transparenter Informationspolitik, kooperativen Führungsstilen und zu Tätigkeiten, die Eigeninitiative und selbständiges Handeln ermöglichen. Solche Rahmenbedingungen lassen sich aber kaum schaffen, wenn parallel zu entsprechenden Reorganisationsbemühungen die Umstellung auf einen am Shareholder-Kapitalismus amerikanischen Typs (diese Tendenz verabsor-

lierend: Streeck 1995) ausgerichteten Managementstil erfolgt. In den meisten Untersuchungsbetrieben sind beide Tendenzen real. Nachtayloristische Managementkonzepte münden daher nicht im Selbstlauf in erweiterte industrial rights der Beschäftigten. Im Gegenteil: Bislang beruhte die Fähigkeit zu "kooperativer Problemverarbeitung" im Betrieb wesentlich auf integrativen Arbeits- und Sozialverfassungen. Kotthoff (1994) spricht gar von - auch institutionell verankerten - wechselseitigen Anerkennungsbeziehungen zwischen Management und Belegschaften als Grundlage wirkungsvoller betrieblicher Mitbestimmung. Wie gezeigt, zehren Maßnahmen zur Stärkung der Marktkoordination in Unternehmen und Betrieben jedoch an den sozialen Grundlagen integrativer Arbeitsverfassungen. Damit wird zugleich ein wichtiges Fundament eingespielter Formen betrieblicher Interessenvertretung angetastet.<sup>8</sup> Statt eines "Mehr" an Mitbestimmung, können selbst bewährte Formen delegierter Partizipation an Wirksamkeit verlieren.

Das muß nicht zwangsläufig zum "Ende des ausgehandelten Unternehmens" (Streeck 1995) führen. Aber es zeigt sich doch, daß Arbeitsbeziehungen in reorganisierten Betrieben veränderter Regulationsformen bedürfen. In dem Maße, wie tarifliche Normen und kollektive Vertragsbeziehung ihre präventive Schutzfunktion einbüßen (Bahnmüller/Bispinck 1995, Dörre 1995/1996), muß der Neigung zu Kurzfristorientierungen unmittelbar auf Betriebs- und Unternehmensebene begegnet werden. Die bestehenden Formen betrieblicher Mitbestimmung reichen dazu offenbar nicht aus. Erweiterte Partizipationschancen der Beschäftigten könnten dieses Defizit ausgleichen. Künftig hinge es stärker von der Initiative der Belegschaften ab, ob neue Arbeits- und Organisationsformen für "kooperative Konfliktbearbeitung" auf höherem Niveau genutzt werden können. Die Wirksamkeit direkter Partizipation entschiede dann mit darüber, inwieweit Betriebe weiter als Orte des "sozialen

---

8 Das bleibt auch dann ein Faktum, wenn man - wozu ich neige - die Machtrelation in betrieblichen Arbeitsbeziehungen stärker betont und die Verkoppelung von wirksamer Interessenvertretung und Sozialintegration gerade mit Blick auf großbetriebliche Strukturen für weniger zwingend hält, als Kotthoff das unterstellt.

Tauschs" und der langfristigen Ausbalancierung gegensätzlicher Interessen fungieren könnten.

#### IV.

Aber ist die Vorstellung überhaupt realistisch, daß sich neben Betriebsräten und Vertrauensleuten eine "dritte Kraft" (Greifenstein u.a. 1993) herausbildet, die über direkte Partizipation auf betriebliche Entscheidungsprozesse Einfluß nimmt? Zur Beantwortung dieser Frage muß genauer geklärt werden, woran und in welchen Formen Beschäftigte beteiligt werden. Bedingt durch Branchenspezifik, Betriebskontext und differierende arbeitspolitische Ansätze läßt sich empirisch ein breites Spektrum von neuen Partizipationsformen identifizieren. Sie unterscheiden sich vor allem anhand des Stellenwerts, den Beschäftigten-Partizipation im Gesamtkontext der Reorganisation besitzt.<sup>9</sup>

Wichtige Kriterien für eine Typisierung sind: (a) das Ausmaß der von Beschäftigten individuell oder kollektiv (in Teams oder Gruppen) ausgeübten Entscheidungskompetenz; (b) die Formen der Beteiligung (institutionalisiert/formell/informell) und die Art der Steuerung (selbstgesteuert/managementgeführt); (c) die Beziehung zum Arbeitsprozeß (integriert/angelagert), zum realisierten Kooperationsniveau (Verhältnis zum Rationalisierungshandeln) und zum betrieblichen Umfeld (Art der Produktion, Qualifikations- und Tätigkeitsprofil der Belegschaft); (d) die Auswirkungen auf betriebliche Machtrelationen und Statusgruppen, auf interaktionssteuernde Normen und Regeln sowie auf Modi betrieblicher Sozialintegration und schließlich (e) das Verhältnis direkter Partizipation zu eingeschliffenen Betriebspolitiken, Aushandlungen und Austauschbeziehungen auf der Ebene delegierter, von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Gliederungen ausgeübter Partizipation.

<sup>9</sup> Diese bezeichnet zugleich einen wichtigen Unterschied zu arbeitssoziologisch ausgerichteten Studien, denen es vor allem um eine Identifikation unterschiedlicher Varianten von Gruppenarbeit geht (vgl. z.B. Gerst u.a. 1995, Kuhlmann 1996). Die hier gewählte Typisierung geht strikt von Betriebsfällen aus und fragt nach den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die industriellen Beziehungen. Auf umfassende Portraits und fallspezifische Illustrationen muß an dieser Stelle verzichtet werden. Es geht ausschließlich um die Frage nach Emanzipationspotentialen direkter Partizipation bei den Arbeitenden.

Anhand dieser Kriterien lassen sich als vorläufige Bilanz eigener Forschungen *vier Grundvarianten* veränderter betrieblicher Partizipationsmuster skizzieren.

Eine verbreitete, mit der Dominanz von Kurzfristzielen eher kompatible Variante ist die *gelenkte Beteiligung in hierarchischen Teamstrukturen*. Sie findet sich vor allem in Massenproduktionsbereichen und hier besonders in Segmenten mit ausgetakteter Arbeit, die vorwiegend von un- und angelernten Arbeitskräften ausgeübt wird. Ein wesentliches Merkmal dieser Variante ist, daß sie die unmittelbaren Arbeitsprozesse nur begrenzt verändert. Es bleibt bei relativ geringen Aufgabenumfängen und kurzen Arbeitstakten. Der Teamgedanke schließt teilweise Rotationen und Arbeitsplatzwechsel ein. Dem Management geht es vor allem um die wechselseitige Unterstützung der Teammitglieder, das Vermeiden sogenannter "Totzeiten", Pausenüberbrückungen, verlängerte Maschinenlaufzeiten und zum Teil schlicht um die Bewältigung größerer Arbeitsumfänge mit weniger Personal. Aktive Rationalisierungsbeteiligung beschränkt sich hier auf die Optimierung elementarer Kooperationsformen - etwa beim Werkzeugwechsel oder der Schichtübergabe. Üblich sind zudem flankierende, nach dem Qualitätszirkel- oder Lernstatt-Prinzip arbeitende Ad-hoc-Gruppen. Die Entscheidungskompetenzen der Fertigungs-Teams bleiben relativ gering. Zwar gibt es in manchen Fällen die Möglichkeit zu Teamgesprächen während der Arbeitszeit. Aber die Gespräche wie auch die Teamkooperation insgesamt werden von eingesetzten Teamleitern oder anderen Vorgesetzten gesteuert. Die Teams bleiben in eine formalisierte, strikt hierarchische Organisationsstruktur eingebunden. Auf den ersten Blick scheint sich für die Beschäftigten somit wenig zu ändern. Und doch gibt es auch bei dieser Grundvariante betriebspolitische Bewegung.

Die Teamstruktur wird seitens des Managements als Instrument der Leistungs politik genutzt. Allerdings muß Teamfähigkeit, die Herausbildung eines neuen Kooperationsniveaus zwischen den Arbeitenden, motiviert werden. Da Maßnahmen wie Rotation, Beherrschung zusätzlicher Maschinen usw. den Charakter routinierter



Arbeit nicht grundlegend verändern, können sich solche Motivationen kaum aus der Identifikation mit der Tätigkeit im engeren Sinne speisen. Zum Teil versucht das Management, dies mit einem Lohnanreiz in Gestalt von gruppenbezogenen Prämien zu kompensieren. In solchen Fällen entsteht oft eine Dynamik, die Teams veranlaßt, zumindest indirekt nach Möglichkeiten einer stärkeren Eigenkontrolle der Arbeitsbedingungen zu suchen. Innerhalb und zwischen Teams, aber auch unter den Team-Mitgliedern und Vorgesetzten kommt es dabei häufig zu Auseinandersetzungen um die Verantwortung für "prämienschädliche" Störungen. Die Beilegung solcher Konflikte überfordert zum Teil die Möglichkeiten hierarchischer Steuerung. Zumindest informell kommt es zur Aushandlung von Leistungsumfängen und -bewertungen.

Die größten Veränderungen zeichnen sich indessen auf einer anderen Ebene ab. Fertigungsteams bezeichnen nur eine, meist nicht einmal die entscheidende Dimension betrieblicher Reorganisation. Der Teamgedanke wird auf den gesamten Betrieb, vor allem jedoch auf dezentrale Organisationseinheiten wie Mini-Companies oder Profit-Centers bezogen. Hauptziel ist eine Optimierung der Schnittstellen zwischen planenden, steuernden und ausführenden Tätigkeiten. Dabei verschiebt sich das Verhältnis zwischen den betrieblichen Statusgruppen gravierend.

So wurde ein untersuchter Kunststoffteile-Produzent in mehrere Mini-Firmen aufgegliedert. Dieser Schritt war für Ingenieure und Planer folgenreich. Die Spezialisten mußten ihr "Hochhaus" verlassen, um neue, fertigungsnahe Büros zu beziehen. Statt in Fachabteilungen arbeiten diese Angestellten nun in Teams mit sich überlappenden Tätigkeitsschwerpunkten und in räumlicher wie sozialer Nähe zu den Produktionsarbeitern.

Gerade solche Versuche, betriebliche Funktionen stärker zu verzahnen, erschüttern das auf die alte Arbeitsteilung gegründete Statusgefüge. Bei der Bewältigung dieser häufig vernachlässigten sozialen Dimension der Reorganisation kann außerhalb des unmittelbaren Arbeitspro-

zesses etablierten Partizipationsformen eine wichtige Funktion zufallen. Im genannten Fall hat sich z.B. ein anfangs randständiger Mini-Stab zu einem Zentrum betrieblicher Reorganisation gemausert. Mit Hilfe eines Lernstatt-Ansatzes fungiert er nicht nur als Anreger und Organisator betrieblicher Weiterbildung (von der Teamleiter-Qualifikation bis zum Sprachkurs für ausländische Arbeiter). Er unterstützt den Reorganisationsprozeß auch im Führungskräftebereich (Diskussionsrunden finden z.B. auch mit den Leitern der Mini-Firmen statt.). Zudem spielt er bei der bereichs- und hierarchieübergreifenden Kommunikation eine kaum zu überschätzende Rolle. Denn das "Prinzip Lernstatt" realisiert, was die Managementhierarchie trotz aller Reformen nicht zu leisten imstande ist. Es ermöglicht Informationsfluß von unten nach oben und damit statusüberwindende "Übersetzungsarbeit". Die nach wie vor große soziale Distanz der Führungskräfte zu ihren Untergebenen wird zumindest punktuell überbrückt.

Dem widerspricht nicht, daß solche Ansätze systematisch als Instrument einer ideologischen Formierung "von oben" genutzt werden. Doch selbst Bemühungen um in täglichen "Produktionsschlachten" zusammengeschweißte Betriebsgemeinschaften kommen nicht ohne transparentere Informations- und Leistungspolitiken, ohne reziproke Kommunikationsverhältnisse aus.

Die Wirkung auf die Beschäftigten ist allerdings zwiespältig. Teamansatz, Lernstätten und Kaizen-Runden wirken offenbar als *Differenzierungsverstärker*. So setzt eine Mitarbeit in Problemlösungsgruppen voraus, daß man sich verständlich machen kann. Weiterbildungsangebote im Zusammenhang mit Teamarbeit lösen bei einem erheblichen Teil der Beschäftigten Ängste und Befürchtungen aus. Schon die Beteiligung an einem Sprachkurs würde das Eingeständnis eines gewichtigen Qualifikationsdefizits bedeuten. Hinzu kommt, daß Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit z.B. Frauen mit Familien benachteiligen. Im Zusammenhang mit betrieblichen Selektionsprozessen werden Partizipationsangebote daher als Lern- oder Beteiligungszwang empfunden. Offensiv genutzt werden sie vor allem von jüngeren,

fachlich qualifizierten Beschäftigten, die am shop floor ohnehin eine herausgehobene Gruppe darstellen. Doch auch Teile der skeptisch eingestellten Produktionsarbeiter nehmen die "anthropozentrischen" Versprechen ("denkende Mitarbeiter"; "der Mensch steht im Mittelpunkt") partizipativen Managements durchaus wörtlich. Daraus erwachsende Ansprüche können sich in heftiger Kritik an der unbefriedigenden Arbeitsrealität entladen.

Dennoch ist die Herausbildung einer eigenständigen "dritten Kraft" in solchen betrieblichen Konstellationen eher unwahrscheinlich. Vielmehr suchen Protagonisten im Management ihren "direkten Draht" zu qualifizierten Arbeitergruppen auch als "bargaining-chip" gegenüber den Betriebsräten zu nutzen. Denn häufig handelt es sich bei diesen Arbeitergruppen auch um das Rückgrat betrieblicher wie gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Direkte Kommunikation zwischen der meinungsführenden Arbeiterschicht und dem Management stiftet auf seiten der Betriebsräte Unsicherheit, gepaart mit der Befürchtung eines Machtverlusts. Zusammen mit immer neuen Beteiligungsofferten der Geschäftsleitungen zwingt das gerade konfliktorientierte Interessenvertretungen zur Überprüfung ausschließlich repräsentativer Politikstile und Vertretungsformen.<sup>10</sup> Trotz wenig veränderter Arbeitsprozesse bilden sich so in Ansätzen neue Machtrelationen und Partizipationsmuster heraus.

Der zweite Typ, *selbstgesteuerte Beteiligung in teilautonomen Organisationseinheiten*, ermöglicht ein höheres Partizipationsniveau. Diese Variante tritt bevorzugt in Segmenten mit Einzelfertigung oder Kleinserienproduktion und hohen Facharbeiteranteilen auf. Hier nähert sich die neue Organisationsform stärker dem Ideal teilautonomer Arbeitsgruppen an. Die Routinisierung und Teilung der Arbeit ist traditionell weniger entfaltet, als in den Massenproduktionsbereichen. Auf der Basis eines hohen fachlichen Niveaus gelingt relativ rasch eine Integration angelernter, indirekter Tätigkei-

ten (Instandhaltung, Qualitätssicherung, Programmierung, Logistik usw.) in die Fertigungs-Gruppen. Gleiches gilt für die Übertragung von Vorgesetztenfunktionen. In dieser Variante erfaßt "Rationalisierung in Eigenregie" die Abteilungen der Spezialisten und Gewährleistungsarbeiter sowie Positionen unterer und mittlerer Führungskräfte. "Gewinner" sind zumeist die operativen Arbeiter und Maschinenbediener, während Spezialisten und shop-floor-nahe Vorgesetzte häufig ihre Sonderrolle einbüßen. Die Gruppen übernehmen nicht nur die Feinplanung der Arbeitsprozesse; sie koordinieren auch die Abstimmung mit anderen Funktionseinheiten, bestimmen über Urlaubs- und Freischichten; in einigen Fällen haben sie zudem ein Mitspracherecht bei der Personalbesetzung. Die Außenvertretung der Gruppen und teilautonomen Fertigungsinseln obliegt meist gewählten Sprechern.

In einigen Betrieben vereinbaren Gruppen und Vorgesetzte selbständig Optimierungsziele, wobei die Zielerreichung mit einer Prämie, einem flexiblen Lohnbestandteil vergütet wird. In diesen Fällen tritt der Aushandlungscharakter des Leistungskompromisses offen zutage. Über Zielvereinbarungen und Prämienlohn nehmen die Gruppen selbst auf die Leistungsbedingungen und die Verteilung des Rationalisierungsgewinns Einfluß. Es bildet sich eine dezentrale Verhandlungsebene mit neuen Akteuren, Gruppensprechern und verhandlungsfähigen Vorgesetzten heraus.

Auch bei dieser Variante verläuft der Reorganisationsprozeß alles andere als konfliktfrei. Neben der selektiven Wirkung des Rationalisierungsansatzes, der Widerstände bei um Status und Arbeitsplätze besorgten Spezialisten und Managern auslöst, erzeugt etwas anderes Konfliktstoff: In dem Maße, wie die Gruppen tatsächlich als teilautonome Einheiten operieren, lassen sich ihre Aktivitäten nur noch bedingt "von oben" steuern und kontrollieren. Obwohl der Rationalisierungsansatz eigentlich darauf zielt, informelle Spielräume von bürokratischen Großorganisationen (vgl. den Hinweis bei Giddens 1995, S. 172) durch vermeintlich leichter beherrschbare Kleingruppen zu ersetzen, ist die praktische

10 Selbst jahrelang an der Herausgabe einer eigenen Betriebszeitung gescheitert, sieht sich manche Interessenvertretung nun von der Betriebsspitze aufgefordert, eine gemeinsame Publikation zu unterstützen. Solche Beispiele stehen gerade im Falle konfliktorientierter Partizipationsmuster symbolisch für tiefgreifende Veränderungen im betriebspolitischen Prozeß.

Folge eine Vergrößerung von Ermessensspielräumen und Ungewißheitszonen. Eine indirekte Kontrolle dieser Ungewißheitszonen durch das Regime der knappen Zeit (Just-in-time-Produktion mit verbindlichen Lieferfristen) und die Anpassung der Aktivitäten an die Marktnachfrage (am Absatz orientierte Produktion) setzt ein "Mitspielen" der dezentralen Organisationseinheiten voraus. Gerade das kann - zumal unter dem Diktat des Kostenwettbewerbs - im Management Tendenzen fördern, die auf Eliminierung von Ungewißheiten zielen. Auseinandersetzungen um die Position des Gruppensprechers sind ein deutliches Indiz für solche Bestrebungen. Gerade untere Vorgesetzte, die ihrer Kostenverantwortung, zugleich aber auch den Anforderungen der neuen Arbeitsorganisation gerecht werden müssen, neigen dazu, die gewählten Vertreter als "Meistersprecher" zu reklamieren. Auf solche Okkupationsversuche reagieren die Gruppen mit Gegendruck, zum Teil auch mit der Abwahl von Sprechern.<sup>11</sup>

Konflikte um den Zuschnitt der Arbeitsorganisation, um Entscheidungskompetenzen und den Leistungskompromiß signalisieren aber, daß, wenn überhaupt, so in von qualifizierten Produktions- bzw. Facharbeitern getragenen Gruppenorganisationen ein *Zuwachs an Primärmacht* zu verzeichnen ist. Ein wichtiger Grund ist das informelle Erfahrungs- und Produzentenwissen. In einigen Betrieben empfinden die Facharbeiter die neuen Beteiligungsformen geradezu als Überwindung einer vom Management gesetzten Barriere, die sie jahrelang daran hinderte, Arbeitsabläufe nach eigenen Vorstellungen zu optimieren, sprich: intelligenter zu arbeiten. Daß solidarische Gruppen mächtig sein können, läßt sich am Verhalten unterer und mittlerer Führungskräfte ablesen. In Werken eines großen Automobilkonzerns z.B. wehrten sich Teile des mittleren Managements vehement gegen die Einführung eines auf ausgehandelten Zielen beruhenden Entlohnungssystems. Offenbar rechneten diese Führungskräfte damit, daß Gruppen ihre gewachsene

Verhandlungsmacht zur Revanche für den zuvor verfolgten harten Rationalisierungskurs nutzen könnten.

Wenn die Fertigungsgruppen in mancher Hinsicht das Niveau von sich selbst strukturierenden oder gar eigene Ziele definierenden Organisationseinheiten erreichen (vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 467 ff.), so gilt das immer nur annäherungsweise. In vielerlei Hinsicht bleiben auch diese Ansätze zu Selbstorganisation und direkter Partizipation in hierarchische Strukturen eingebunden und vom goodwill des Managements abhängig. Sie müssen sich ebenfalls in einem betrieblichen Umfeld behaupten, das kurzfristigem Kostendenken eine nachhaltige Wirkung verleiht. Doch die Gruppen verfügen objektiv wie subjektiv über bessere Voraussetzungen, um solchen Tendenzen entgegenzuwirken. Obwohl Center-Bildung und Dezentralisierung von Organisationseinheiten zum Teil weiter vorangeschritten sind als beim ersten Typ, gelingt es den Gruppen eher, das Spannungsverhältnis von "Markt-" und "Kooperationslogik" auszubalancieren. Ein wesentlicher Grund ist wohl, daß die Aufwertung des shop floors nicht rein fiktiv bleibt. Gerade bei den Facharbeitern existiert ein partizipatorischer Überschuß, der Betriebsräte wie Führungskräfte zu einer partiellen Neudefinition ihrer Rollen zwingen kann. Dennoch läßt sich auch in diesen Fällen nur mit großen Abstrichen von der Herausbildung einer zu selbständiger Interessenvertretung fähigen "dritten Kraft" sprechen. Die Verkoppelung von Partizipation und Rationalisierung ist zu eng, als daß sie unstandlos in eine emanzipatorische Entwicklung münden könnte.

Auf eine andere Konstellation stößt man bei in *kleinbetriebliche* (gemeint sind Mutter-Betriebe mit bis zu 300 Beschäftigten) *Netzwerke eingebetteter Beteiligung*. Entsprechende Vorreiter der Reorganisation aus dem Maschinenbau oder der Zulieferindustrie praktizieren Selbstorganisation auf hohem Niveau. Das gilt insbesondere für die Angestellten- und Ingenieursbereiche, die in großen Unternehmen besonders schwer zu reformieren sind. In den kleineren "Modellbetrieben" sind formale Abteilungsstrukturen nahezu vollständig in eine

11 In einem auf der grünen Wiese errichteten, vollständig auf Gruppenarbeit ausgelegten Montage-Werk hat dies dazu geführt, daß Teile des Managements das Wahlprinzip in Frage stellen.

Projektorganisation aufgelöst. In einem Fall kooperieren Entwickler, Konstrukteure, Software-Ingenieure und Marketing-Spezialisten in Teams mit sich überlappenden Tätigkeitsschwerpunkten. Der Gesamtprozeß von der Produktentwicklung bis zur Markteinführung wird nahezu autonom und in eigener Verantwortung bewältigt.

Auch in den Produktions- und Montagebereichen agieren die Beschäftigten an Einzelarbeitsplätzen oder in Gruppen vergleichsweise selbständig. Die Flexibilisierung von Arbeitseinsatz und Arbeitszeiten ist weit vorangetrieben (in einem "Modellbetrieb" z.B. beliebig ableistbare vierstündige Kernarbeitszeiten und Gleitzeitkonten von plus/minus 72 Stunden). Dabei kommt dem Management allerdings die drastische Verringerung der Fertigungstiefe entgegen, die zugleich eine erhebliche Reduzierung organisationsinterner Komplexität bedeutet. Ganze Betriebsteile haben sich verselbständigt oder sind mit bereits bestehenden Kleinunternehmen verschmolzen. Die "Mütter" haben sich so Netze "loyaler Zulieferer" geschaffen, die zum Teil auch für unmittelbare Konkurrenten arbeiten. Auf regionaler Ebene entstehen auf diese Weise Formen eines kooperativen Wettbewerbs, die sich nicht ohne weiteres den Schwarz-Weiß-Schemata kapitalistischer Konkurrenz fügen. Die Janusköpfigkeit solcher Netzwerkstrukturen, die auch beschäftigungssichernde Effekte (zwischenbetriebliches Weiterreichen und Auffangen von Arbeitskräften in Krisensituationen) haben, zeigt sich am Lohngefälle und den deutlich ungünstigeren Arbeitsbedingungen bei den Kleinzulieferern. In der Mehrzahl dieser Betriebe gibt es weder Interessenvertretungen noch formalisierte Tarifbindungen. Insofern existiert ein deutliches "Partizipationsgefälle" zwischen Mutter und Töchtern - ein freilich über kleinere Betriebe hinaus verbreitetes Phänomen.

Der wichtigste Unterschied zum zweiten Partizipationstyp ist indessen auf einer anderen Ebene zu verorten. Bei Beteiligungsansätzen in kleinbetrieblichen Sozialwelten handelt es sich um Formen von Selbstorganisation *ohne institutionalisierte demokratische Verfahren.*

Selbst in den Mutter-Betrieben gibt es weder gewählte Sprecher noch formalisierte Team- oder Gruppengespräche. Zwar können Bottom-up-Prozesse leichter initiiert werden als in größeren Unternehmen. Mitunter sind es sogar die Beschäftigten selbst, die widerstrebenden Managern die Sinnhaftigkeit ihrer Verbesserungsvorschläge praktisch demonstrieren. Insofern funktioniert der optimierende Transfer von informellem Erfahrungswissen und Produzentenwissen in betriebliche Strukturen deutlich effizienter und reibungsloser als bei den anderen Grundvarianten. Aber direkte Partizipation verläßt in den kleineren Betrieben so gut wie nie die vom Management vorgegebenen Bahnen. Ausschlaggebend sind wohl die eingespielten Formen des "sozialen Tauschs". Beteiligung ist in ein dichtes Geflecht persönlicher Beziehungen eingebettet. Man kennt sich; es gibt direkte Kommunikation zwischen allen verbliebenen Hierarchieebenen. Interessengegensätze sind weniger ausgeprägt. Konfliktbearbeitung verläuft noch stärker auf der persönlichen Ebene, als das in anderen Betrieben der Fall ist. Die Vorstellung eines auf wechselseitigen Anerkennungsbeziehungen gegründeten Bürgerstatus im Betrieb ist in diesen Strukturen in Keimform real. Jedoch wirkt die normierende Kraft dieser modernisierten "Betriebsgemeinschaft" dem offenen Austragen von Konflikten entgegen. Das gilt sowohl für die Beschäftigten selbst, als auch für ihre Interessenvertretungen. Es fehlt eine auf demokratische Verfahren gegründete betriebliche Öffentlichkeit. Bei verantwortlichen Managern bestehen massive Zweifel an der Herrschaftsverträglichkeit demokratischer Verfahren. "Würden wir wählen, wie sollten wir dann noch begründen, warum das für die Geschäftsleitung nicht gilt?", lautet die rhetorische Frage einer Führungskraft. Für eine selbständige "dritte Kraft" gibt es in solchen Strukturen im Grunde keinen Platz. In den Mutterbetrieben stünde sie stabilen Allianzen aus kooperierenden Geschäftsleitungen und Betriebsräten gegenüber. Bei den Kleinzulieferern träfe sie teilweise auf die patriarchalische Herrschaft dominanter Arbeiter-Unternehmer, die jeder Art formalisierter Mitbestimmung ablehnend gegenüberstehen.

*Individualisierte Beteiligung in gering formalisierten Organisationsstrukturen* ist eine Partizipationsform, die bei jungen Unternehmen aus der Datenverarbeitungsbranche strukturprägend ist. In diesen Unternehmen zeichnet sich eine völlig andere Konstellation ab, als bei den drei zuvor beschriebenen Varianten. Die Beschäftigten sind überwiegend qualifizierte Angestellte, viele von ihnen mit einem akademischen Abschluß. Mit Blick auf die Arbeitsprozesse kann von einer tayloristischen Arbeitsteilung keine Rede sein. Die Betriebsorganisation ähnelt in manchem dem Mintzbergschen Modell der "Adhocracy". Zumindest in den Gründungsjahren war die innerbetrieblich Arbeitsteilung kaum formalisiert; es handelte sich um zumeist technisch geprägte "Expertenkulturen". Mit Abstrichen in zentralistisch geführten transnationalen Unternehmen gilt vieles davon auch noch für die Gegenwart. Reorganisation zielt in diesen Betrieben vor allem darauf, Technikexperten direkter mit Marktanforderungen, mit den Bedürfnissen von Anwendern, aber auch mit Kostenaspekten zu konfrontieren. Dies kollidiert mit Selbstverständnis und Arbeitsmotivation von Angestellten, deren Leistungsbereitschaft sich primär aus dem Interesse an Projekten und Problemlösungen speist.

Kooperation in der Sache ist in solchen Unternehmen - auch ohne offizielle Teamstruktur - alltäglich. Direkte Partizipation im Sinne von Mitsprache bei sie betreffenden Entscheidungen ist jedoch vor allem eine Angelegenheit von Individuen. Da die Arbeitsprozesse von außen so gut wie nicht zu kontrollieren sind, erfolgt die Leistungsregulation über individuelle commitments, bei denen persönliche Ziele, aber auch Gehalt und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten vereinbart werden. "Partizipatorischer Überschuß" ist in solchen Organisationsstrukturen überindividuell nur schwer zu wecken. Das ist sowohl für das an Sozialintegration interessierte Management als auch für betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften ein Problem. Die Leitungen solcher Unternehmen investieren zum Teil in aufwendige Trainings- und Weiterbildungsprogramme, die vor allem der "Einsozialisierung" in die Unternehmenskultur und der individuellen Verpflichtung auf Unternehmens-

ziele dienen. Tatsächlich haben manche dieser Programme Ähnlichkeiten mit einem bis in das Privatleben hineinreichenden "imperialistischen" Zugriff auf die Persönlichkeit der Arbeitenden.

Der manipulative Erfolg solcher Maßnahmen ist indes bescheiden. Eher gibt es ungewollte Nebenfolgen: Angestellte nehmen das Vokabular partizipativer Firmenideologien ironisch auf und nutzen es, um eigene Ansprüche gegenüber der Geschäftsleitung zu vertreten. An einigen betrieblichen Fallbeispielen zeigt sich, wie dies in kollektive Meinungsbildung und Konfliktbereitschaft münden kann. Inhaltlich geht es dabei meist darum, wie in einer gering formalisierten Organisation mit nahezu vollständig flexibilisierten Arbeitszeiten tariflich vorgesehene Arbeitszeitverkürzung, Beschäftigungssicherheit und gerechte Gehaltsstrukturen durchsetzbar sind. Die Angestellten befinden sich dabei häufig in einem Zwiespalt: Mit zunehmenden Alter der Belegschaften steigt das Interesse an sozialer Absicherung und Begrenzung des Arbeitstages. Zugleich gibt es aber die Befürchtung, überindividuelle Regelungen könnten die Freiheitsspielräume der einzelnen im Betrieb einschränken.

In einem Fallbeispiel mündete der angehäufte Konfliktstoff in eine Betriebsratsgründung; in einem anderen, zu einem US-Konzern gehörenden Betrieb kämpfte die Angestelltenbelegschaft erfolgreich um einen Anerkennungstarifvertrag. In beiden, für die Branche allerdings untypischen Fällen ähneln Aktion und Kommunikation eher den Politikformen neuer sozialer Bewegungen. Die Interessenvertretungen sind zu kritischem Co-Management auf hohem Niveau in der Lage. Gegenüber Management- und Gewerkschaftsvertretern treten sie gleichermaßen selbstbewußt auf. "Wir haben uns eine Gewerkschaft ausgewählt, die wir benutzen, nicht umgekehrt", bringt ein junger Betriebsrat dieses Selbstverständnis zum Ausdruck. Dominierend ist in solchen Bereichen allerdings ein individuelles Partizipationsmuster, das es dem Verhandlungsgeschick und der Zivilcourage des einzelnen überantwortet, seinen Interessen Geltung zu verschaffen. Die "dritte Kraft" existiert in diesen

Betrieben allenfalls als Ansammlung teils konkurrierender, teils kooperierender Individuen. Erst wenn die individuellen Möglichkeiten ausgeschöpft sind, nutzt man - dann allerdings zum Teil mit großer Konsequenz - institutionalisierte industrial rights und kollektive Vertretungsformen.

## V.

Vor dem Hintergrund der - real in zahlreichen Mischformen und Schattierungen vorkommenden - Grundvarianten, läßt sich nun eine genauere Vorstellung vom Stellenwert direkter Partizipation in reorganisierten Betrieben gewinnen. Daß die empirisch vorfindbaren Beteiligungsformen hohen Maßstäben betrieblicher Demokratisierung oder paritätischer Mitbestimmung nicht entsprechen, ist wenig überraschend. Die Frage, ob neue Managementkonzepte Ansatzpunkte für eine Selbstemanzipation der Arbeitenden bieten, verdient indessen eine differenziertere Antwort.

In der Mehrzahl der untersuchten Betriebe werden Möglichkeiten zu direkter Partizipation *vom Management gewährt*. Die Beschäftigten verfügen in diesen Fällen über institutionell und rechtlich nur schwach (durch Betriebsvereinbarungen) abgesicherte Beteiligungs*chancen*, nicht jedoch über garantierte, verbindliche Beteiligungs*rechte*. Inhalte, Umfang und Zeitbudgets von Beteiligung werden wesentlich von Geschäftsleitungen und Unternehmensvorständen bestimmt. Schon dies ist eine erhebliche "Partizipationsbremse", weil verantwortliche Manager immer wieder dazu neigen, Beteiligungsansprüche der Arbeitenden zu verletzen oder gar zu ignorieren. So muß es als absolute Ausnahme gelten, wenn z.B. bei der Einführung von Gruppenarbeit schon in der Planungsphase informiert oder gar Erfahrungswissen "bottom up" eingeholt wird. Einmal daran gemessen, daß Partizipation wohl jene Dimension betrieblicher Reformprozesse ist, die sich verhältnismäßig rasch ausbauen und erweitern ließe, sind die real gewährten Beteiligungsformen eher *unterentwickelt*.

Hinzu kommt, daß emanzipatorisches Potential durch die *selektive Wirkung* nachtayloristischer Managementkonzepte erheblich geschmälert wird. Diese selektive Wirkung beschränkt sich nicht allein auf individuelle oder kollektive Auf- und Abstiege im betrieblichen Statusgefüge. Auch in ihrer humansten Gestalt handelt es sich um Rationalisierungskonzepte mit gravierenden Folgen für die Arbeitsplätze. In manchen Untersuchungsbetrieben wurden die Belegschaften im Zuge der Reorganisation um mehr als ein Drittel reduziert. Bedenkt man ferner, daß die dominierenden Reorganisationsvarianten Teilung und Routinisierung der Arbeit bislang nur partiell überwinden und daher bei Arbeitern und Angestellten Habitusformen konservieren, die Nichtbeteiligung nahelegen, so scheint es um das emanzipatorische Potential der neuen Managementkonzepte schlecht bestellt.

Um so mehr muß überraschen, daß sich dennoch in einer Reihe von Betrieben eine erstaunliche Dynamik von Beteiligungsprozessen erkennen läßt, die andeutet, was möglich wäre. Dabei gibt es einen *engen Zusammenhang zwischen der Notwendigkeit, Erfahrungswissen der Beschäftigten in verfügbare Produktionsintelligenz zu transformieren und dem Niveau direkter Partizipation*. Je stärker das Management auf die Nutzung vorhandener Produktionsintelligenz angewiesen ist, je wichtiger der Konsens mit den Beschäftigten über die Erweiterung betrieblicher Flexibilitätsspielräume wird und je mehr Wissen die Beschäftigten einzubringen vermögen, desto größer werden die Chancen direkter Partizipation. Prozeßoptimierung "in Eigenregie" der Beschäftigten läßt sich auch mit ökonomischem Druck und herrschaftlicher Kontrolle *nicht dauerhaft erzwingen*. Das schafft Beschäftigten wie Interessenvertretungen Handlungsspielräume; unternehmerische Entscheidungsprozesse werden zumindest teilweise ihres vermeintlichen Sachzwangcharakters entkleidet. Hinzu kommt etwas anderes: Maßnahmen zur Stärkung der Marktkoordination innerhalb der Unternehmen und Betriebe erzeugen Abstimmungs- und Steuerungsbedarf. Konkurrenz- wie Kooperationsbeziehungen zwischen dezentralen Einheiten müssen geregelt werden. Im Falle

der untersuchten kleinbetrieblichen Netzwerke erleichtert die Bindekraft der Mikro-Region (sozial-räumliche Nähe, intersubjektive Wertorientierungen) entsprechende Abstimmungsprozesse. Wenn solch fraglos wirkende Integrationsformen fehlen, wächst bei den betrieblichen Akteuren der Bedarf an transparenten Informationen, Aushandlungen und regulierenden Vereinbarungen. Konsensbildung in dezentralen Organisationseinheiten muß dann wenigstens ansatzweise von unten erfolgen. Aushandlungen werden dezentralisiert, was starken Gruppen erleichtert, ihre gewachsene Primärmacht ins betriebliche Geschehen einzubringen. Zugleich fördert die Störanfälligkeit der Lean Company mit ihren außerordentlich hohen Anforderungen an die betriebliche Sozialintegration den immanenten Zwang zu vorausschauender Konflikterkennung und -bearbeitung.<sup>12</sup>

Entscheidend ist jedoch, daß sich in der Mehrzahl der untersuchten Betriebe eine häufig ins Gewand der Kritik gekleidete *Anspruchsentwicklung bei Beschäftigten* andeutet. Auch dort, wo die anthropozentrischen Versprechen neuer Managementkonzepte nicht erfüllt werden, erzeugen und normieren sie Erwartungen an eine andere Arbeitsrealität. Gerade bei qualifizierten Arbeitern und Angestellten kann daraus ein überschießendes Partizipationsbewußtsein entstehen, das die vom Management gesetzten Beteiligungsgrenzen überschreitet. Solche Bewußtseinsformen können sich - wie in einem untersuchten Montagewerk - in informellem, bis zu stiller Sabotage reichendem Widerstand gegen eine Re-Taylorisierungs-Strategie des Managements entladen. Er kann aber auch - wie bei einem Energieanlagenhersteller - zu einem Niveau selbstorganisierter Prozeßoptimierung führen, das Mitbestimmungsforderungen von Arbeitern und Betriebsräten legitimiert, die bereits bis in das Di-

rektionsrecht der Geschäftsleitung reichen. In solchen Fällen ist ein Grundproblem, daß *gewährte* Partizipation die Durchsetzungsfähigkeit der Beschäftigten und damit die Möglichkeiten, korrigierend auf Managemententscheidungen einzuwirken, deutlich reduziert.

Was bedeutet all das für die "demokratische Frage" in Betrieben und Unternehmen? Zunächst läßt sich festhalten, daß nachtayloristische Managementkonzepte diese Frage nicht von selbst aufwerfen. Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist bislang allenfalls in eingeschränkten Formen möglich. Zu einer tragenden Säule der Unternehmensverfassungen kann Arbeitnehmerbeteiligung wohl nur werden, wenn es gelingt, gewährte Partizipation durch *garantierte Rechte* zu ersetzen, die von den Beschäftigten eigenständig genutzt werden können. Aus der Perspektive des betrieblichen Managements könnte dies durchaus Sinn machen; wären solche Beteiligungsrechte doch ein Stachel, der Rückfällen in Alltagsroutine und autoritäre Verhaltensweisen entgegenwirken könnte. Aber bereits der Versuch, Beteiligungsrechte überbetrieblich - sei es in Tarifverträgen, sei es in Gesetzesform - festzuschreiben, dürfte zwischen den Tarifparteien wie auch innerhalb von Industrieverbänden und Gewerkschaften zu erheblichen Konflikten führen.

Sollte eine Erweiterung betrieblicher industrial rights - etwa in Gestalt garantierter Mitspracherechte von einzelnen und/oder Gruppen - dennoch gelingen, wäre selbst das noch nicht identisch mit "mehr Demokratie". Innerhalb der Betriebe könnte sich eine wechselseitige Verzahnung von direkter Partizipation und etablierten Formen der Mitbestimmung auch für die Betriebsräte als befruchtend erweisen (zu den dabei entstehenden Problemen: Dörre/Neubert 1995). Größere Schwierigkeiten würden sich hingegen an der Nahtstelle von betrieblicher Mitbestimmung und Tarifautonomie ergeben. Schon jetzt forciert die Reorganisation eine Tendenz zur Verbetrieblichung von Aushandlungen und Regulierungen. Vereinbarungen zu Gruppenarbeit, Leistungsentlohnung, Arbeitszeitsystemen usw. werden bevorzugt auf Betriebs- und Unternehmensebene getroffen. Das ergibt sich zum Teil aus der Sache, weil "maßgeschnei-

12 Dieser immanente Zwang offenbarte sich z.B. während des 1995er Streiks der IG Metall in Bayern. Gerade in reorganisierten Betrieben scheute das betriebliche Management vor Aussperrung zurück. Die Geschäftsleitungen betroffener Unternehmen fürchteten nach eigenem Bekunden um die Fortsetzung der Reorganisation in ihren Betrieben. Dies war einer der Gründe, weshalb sich führende Manager noch während der heißen Streikphase öffentlich gegen ihren eigenen Verband wandten und dessen Spitze zum Einlenken aufforderten. Die Gefahr eines zerrütteten Binnenklimas wurde anscheinend höher bewertet als ein auch nach Ansicht opponierender Manager überhöhter Lohnabschluß.

derte", auf die konkreten Arbeitsprozesse bezogene Lösungen benötigt werden. Der springende Punkt ist jedoch, daß die betrieblichen Vereinbarungen häufig in einem Spannungsverhältnis oder gar in offenem Widerspruch zu tarifvertraglichen Regelungen stehen (das gilt insbesondere für flexible Lohn- und Arbeitszeitsysteme; Dörre 1995; Bahnmüller/Bispinck 1995).

Ob betriebszentrierte Beteiligungsrechte dieser Tendenz zum *Auseinanderdriften* der beiden Säulen des deutschen Systems industrieller Beziehungen entgegenzuwirken vermögen, ist fraglich. Denkbar ist auch, daß beteiligungsoffene Strukturen die vertikale, lagerübergreifende Solidarität in den Unternehmen fördern, zugleich jedoch die horizontale, betriebsübergreifende Solidarität *schwächen*. Nicht Verzahnung, sondern Konkurrenz von industrial rights wäre die Folge.<sup>13</sup> Das spricht keineswegs gegen neue Formen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, wohl aber für deren Verknüpfung mit überbetrieblichen Institutionen einer "Produzentendemokratie", die es auch den betrieblichen Akteuren erleichtern würde, "externalisierten" gesellschaftlichen Problemen wieder ein Stimme in den Unternehmen zu verschaffen. Hier stößt man freilich auf ein ähnliches Problem wie es schon der junge Korsch in seiner Attacke gegen das rein Negative, Nichtssagende sozialistischer Vergesellschaftungs-

formeln formuliert hat (Korsch 1974, S. 17 ff.). Positive Vorstellungen, wie sich eine effiziente industrielle Produktion mit ökologischen und Gerechtigkeitskriterien, vor allem aber mit einer Demokratisierung von Wirtschaft und Betrieben verbinden ließe, *existieren gegenwärtig* bestenfalls als vage Ideen (vgl. etwa: Lipietz 1991). Dies ist neben dem Druck der Massenarbeitslosigkeit der Hauptgrund, weshalb "überschießende" Partizipationsansprüche in den Betrieben sich heute in der Gesellschaft nur selten Gehör verschaffen können.

## Literatur

- Albert, M. (1992): Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt/M.
- Bahnmüller, R.; Bispinck, R. (1995): Vom Vorzeigemodell zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifsysteem zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. In: Dieselben (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg, S. 137-172.
- Bleicher, K. (1989): Chancen für Europas Zukunft. Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor. Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1994): Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt/M.
- Clausen, L. (1995): Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale 1995. Frankfurt/M.
- Deutschmann, Ch. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller Imperialismus des Managements. In: Soziale Welt 40, S. 374-396.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie 6/95, S. 436-450.
- Dörre, K. (1995): Nach dem Ende des Wachstumspaktes: Auf der Suche nach einer neuen Geschäftsgrundlage für Industrielle Beziehungen. In: SOFI (Hrsg.): Im Zeichen des Umburchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte. Opladen., S. 155-170.
- Dörre, K. (1996): Am Ende des Wachstumspaktes. Die Krise des Produktionsmodells erreicht die industriellen Beziehungen. Erscheint in: Travail et Emploi (1996). Paris.

13 Hier findet sich eine demokratietheoretische Leerstelle. Wenn die zeitgemäße Formulierung der "demokratischen Frage" tatsächlich lauten sollte, immer größere Bereiche in die Verfahren prozeduraler Demokratie einzubeziehen (Rödel u.a. 1989), stößt man unweigerlich auf eine Schwierigkeit: Mit Blick auf die Produktionssphäre wäre zu klären, wie Betriebe und Unternehmen so zu organisieren sind, daß die "prozedurale Vernunft" demokratischer Verfahren überhaupt wirkungsmächtig werden kann. Aktive Beteiligung benötigt Zeit, Wissen, Öffentlichkeit und die Chance zur Durchsetzung des demokratisch ermittelten Willens. Wird nicht geklärt, wie sich derartiges zu den Anforderungen einer effizienten Produktion verhält, läuft man Gefahr, daß demokratische Verfahren auch seitens der Beschäftigten immer wieder produktivistischen Verhaltensimperativen geopfert werden. Es ist ein Schwachpunkt der Mitbestimmungs-Konzeption von Matthias u.a., dieses Problem nicht zureichend zu diskutieren. In diesem Kontext leuchtet nicht ein, weshalb die Autoren - im Interesse "besserer Durchsetzbarkeit" - auf weitergehende Vorstellungen von Produzentendemokratie (Beteiligung an Entscheidungen über das "Wie" und "Was" der Produktion) verzichten. Mitbestimmungs- und Demokratisierungskonzeptionen müssen, gerade wenn sie auf die Produktionssphäre angewendet werden, in ein soziales, arbeitspolitisches Paradigma eingebunden werden. Ansonsten bleiben sie bei gegebenen subjektiven Präferenzen der betrieblichen Akteure im schlechten Sinne utopisch.



- Dörre, K.; Neubert, J. (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt "Sachzwang Reorganisation". In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünecke, K.; Deutschmann, Ch. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München.
- Frerichs, J. (1994): Partizipation in Organisationen. In: Oetjen/Zoll, S. 86-97.
- Gerst, D. u.a (1995): Gruppenarbeit in den 90ern. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, Göttingen, S. 39 - 66.
- Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt/M.
- Greifenstein, R.; Jansen, P.; Kißler, L. (1993): Gemagte Partizipation. München.
- Habermas, J. (1990): Die nachholende Revolution. Frankfurt/M.
- Habermas, J. (1990): Nachholende Revolution und linker Revisionsbedarf. Was heißt Sozialismus heute? In: Habermas, S. 179-204.
- Habermas, J. (1992): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt/M.
- Honneth, A. (1994): Desintegration: Bruchstücke einer soziologischen Zeitdiagnose. Frankfurt/M.
- Ingrao, P.; Rossanda, R. (1996): Verabredung zum Jahrhundertende. Hamburg (im Erscheinen).
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992): Organisation. Berlin.
- Korsch, K. (1974): Die sozialistische Formel für die Organisation der Volkswirtschaft. In: Politische Texte. Frankfurt/M., S. 17-21.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München.
- Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines "alten Hasen", Manuskript, erscheint in: Arbeit. Opladen.
- Kuhlmann, M. (1996): Gruppenarbeit in der deutschen Automobilindustrie: Bedingungen strukturinnovativer Gruppenarbeit, Bahn Müller, R./Salm, R.: Erfahrungen mit Gruppenarbeit. Hamburg (im Erscheinen).
- Lipietz, A.: Demokratie nach dem Fordismus, in: Das Argument 189, 5/1991, S. 677-694.
- Marshall, Th. (1950): Citizenship and Social Class. Cambridge
- Marx, K. (1977): Zur Judenfrage. In: MEW 1. Berlin, S. 347-377.
- Matthies, H.; Mückenberger, U.; Offe, C.; Peter, E.; Raasch, S. (1994): Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt. Reinbek.
- Mintzberg, H. (1992., Original 1983): Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten. Landsberg/Lech.
- Mückenberger, U. (1994): Schwierigkeiten der Gewerkschaften mit der Beteiligung. In: Oetjen/Zoll, S. 44-57.
- Müller-Jentsch, W. (1994): Über Produktivkräfte und Bürgerrechte. In: Beckenbach, N.; van Treek, W.: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Göttingen, S. 643-661.
- Oetjen, H.; Zoll, R. (Hrsg.) (1994): Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz. Münster.
- Ohno, T. (1993): Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt/M.
- Reich, R.B. (1993): Die neue Weltwirtschaft. Frankfurt/M.
- Rödel, U.; Frankenberger, G.; Dubiel, H. (1989): Die demokratische Frage. Frankfurt/M.
- Schumann, M. (1969): Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 20. Jg., S. 226-231.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung. Berlin.
- Streeck, W. (1995): Der deutsche Kapitalismus. Gibt es ihn? Kann er überleben? Original in: Crouch, C./Streeck, W.: Modern Capitalism or Modern Capitalisms? London.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung strategischer Netzwerke. In: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2. Berlin/New York, S. 239-311.
- Ulrich, H. (1984): Management. Bern.
- Ulrich, H.; Probst, G. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern.
- Vilmar, F. (1971): Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Neuwied.
- Vilmar, F.; Sattler, K. O. (1978): Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Köln.
- Williamson, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen.
- Wittemann, K.-P. (1994): Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industriesoziologie und IG Metall in den 60er Jahren. Marburg.
- Wittke, V. (1996): Vertikale versus horizontale Desintegration. Zu unterschiedlichen Erosionsdynamiken des Großunternehmens im Prozeß industrieller Restrukturierung. In: Clausen (1995), S. 850-863.
- Wolf, H. (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: Leviathan 22/2, S. 243-259.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt/M.