

### Partizipation im Arbeitsprozess: Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung?

Dörre, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dörre, K. (2001). Partizipation im Arbeitsprozess: Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung? *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 8(4), 379-407. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346125>

#### Nutzungsbedingungen:

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

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

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

Klaus Dörre\*

## **Partizipation im Arbeitsprozess – Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung? \*\***

*Der Beitrag fasst die Ergebnisse einer empirischen Studie zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die industriellen Beziehungen zusammen. Er zeigt, dass sich die Einführung neuer Managementprinzipien in Gestalt einer Pendelbewegung vollzieht. Auf eine Phase des offenen Experimentierens mit Beteiligungsansätzen folgt eine Phase arbeitspolitischer Regression. Unter diesen Bedingungen kann nicht davon ausgegangen werden, dass partizipatives Management im Selbstlauf zu einer Stabilisierung oder gar zu einer Ausweitung der Mitbestimmung führt. Der Beitrag erklärt den arbeitspolitischen Pendelschwung aus einem Zusammenspiel von endogenen und exogenen Faktoren. Seine Schlussfolgerung lautet, dass es eines neuen Schubs industrieller Rechte bedarf, um das emanzipatorische Potential partizipativer Arbeitsformen auch für die Beschäftigten zu erschließen.*

### **Participation in the work process: an alternative to, or a widening of codetermination?**

*This article presents the findings of an empirical study into the effects of participative management on industrial relations. It shows that the introduction of new management principles is subject to a pendulum movement. A phase of open experimentation with participation is followed by one of retrenchment in labour policies. In these conditions, one cannot predict whether management is moving towards a consolidation or a widening of codetermination. The article shows that the pendulum swing of personnel policies is caused by the interaction between endogenous and exogenous factors. The article concludes that a new push from the law is needed in order to realise the emancipatory potential of participative forms of work organisation for employees.*

---

\* Klaus Dörre, geb. 1957, Dr. phil., Direktor des Forschungsinstituts Arbeit, Bildung, Partizipation (FIAB)/Institut an der Ruhr-Universität Bochum, Münsterstraße 13–15, Tel.: 02361/904480, Telefax 02361/183362, Email: Klaus.Doerre@ruhr-uni-bochum.de  
Arbeitsschwerpunkte: Globalisierung, Zukunft der Arbeit, industrielle Beziehungen, Rechtsextremismus, gewerkschaftliche und politische Bildung.

\*\* Artikel eingegangen: 30.6.2001  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 10.8.2001

Ist die Mitbestimmung in Deutschland ein Auslaufmodell? Fällt sie der Globalisierung und dem wirtschaftlichen Strukturwandel zum Opfer? Oder gibt es eine Chance, diese Partizipationsform zu bewahren, sie gar auszubauen? Wissenschaftliche wie politische Antwortversuche fallen seit geraumer Zeit äußerst kontrovers aus. Wie weit die Positionen auseinander liegen, hat jüngst die ideologisch aufgeladene Debatte um die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes gezeigt. Eine Novelle, die darauf zielt, Mitbestimmungsrechte und –institutionen unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu erhalten (DGB 2001), hat eine Lagerbildung provoziert, die manch einer schon für überwunden hielt. Das Gesetz ist inzwischen verabschiedet, doch die Frage nach der Zukunft der Mitbestimmung bleibt. Ihr soll in diesem Beitrag anhand eines Angelpunkts der gegenwärtigen Debatte nachgegangen werden.

### **1. Die Einführung partizipativer Managementprinzipien – eine Pendelbewegung**

Gemeint ist das spannungsreiche Wechselverhältnis von repräsentativer Interessenvertretung und direkter Partizipation in den Betrieben (Weitbrecht 1998). So monieren Kritiker, die Neuregelung des Betriebsverfassungsgesetzes ignoriere die Vielfalt gewachsener Partizipationsformen, wie sie gerade in Klein- und Mittelbetrieben erfolgreich praktiziert würden. Verteidiger der Mitbestimmung halten dagegen, dass Möglichkeiten zur Mitsprache und Mitwirkung im Arbeitsprozess die repräsentative Mitbestimmung ergänzen und bestenfalls erweitern, nicht jedoch ersetzen können. Folgerichtig sehen sie den Schwerpunkt der Reform in der Chance zur Neubildung von Betriebsräten in sogenannten „mitbestimmungsfreien Zonen“. Kritiker wie Befürworter der Neuregelung sind sich indessen einig, dass Formen direkter Partizipation im Arbeitsprozess künftig weiter an Bedeutung gewinnen werden. So benennt der gemeinsam von der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung herausgegebene Kommissionsbericht (BS/HBS 1998) demokratische Beschäftigtenpartizipation als zentrales Feld einer dringend für notwendig befundenen Modernisierung der Mitbestimmung.

Der Kommissionsbericht steht zugleich für eine diskursive Verschiebung in der Mitbestimmungsdebatte. In dem Maße, wie der Gedanke der Arbeitnehmerpartizipation vom „antagonistischen Beteiligungsmodell“ (Baglioni 1999: 54ff.; Abendroth 1964), aber auch von überkommenen Vorstellungen sozialer Kohäsionspolitik (Streeck 1998) abgelöst wird, richten sich Teilhabe-Hoffnungen auf Wandlungen im Managementprozess. Die „fortschreitende Integration der Arbeiterschaft und deren Interessenvertretungen in das industrielle System“ schaffe nicht nur „Freiräume für mehr Beteiligung“, es erzwingt diese regelrecht. Unter den „Bedingungen zunehmender Produkt- und Prozesskomplexität“ sei die best mögliche Nutzung des Faktors Arbeit „nicht durch pure Fremdplanung und -steuerung, sondern nur durch Partizipation möglich“ (Springer 2001: 23), lauten einschlägige Argumente aus der managementnahen Beraterszene. Quantitative Untersuchungen scheinen diesen Befund zu bestätigen. So lässt sich für die 90er Jahre eine deutlich stärkere Verbreitung partizi-

pativer Arbeitsformen nachweisen (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000; Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 225). Welche Beteiligungsansätze sich durchsetzen und wie sie sich auf die institutionalisierte Mitbestimmung auswirken, ist jedoch noch immer eine offene Forschungsfrage.

Nachfolgende Ausführungen sollen zur Klärung beitragen. Gezeigt werden soll, dass sich die Implementierung partizipativer Managementprinzipien in Gestalt einer arbeitspolitischen Pendelbewegung vollzogen hat. Auf die breite Rezeption und experimentelle Einführung betrieblicher Beteiligungsansätze während der ersten Hälfte der 90er Jahre folgt die erneute Schließung des Entscheidungskorridors (Ortmann 1995) in der zweiten Hälfte der Dekade. Betriebliche Beteiligungsansätze werden keineswegs generell zurückgenommen. Die Bedingungen für Regorganisationsvarianten mit – vergleichsweise – selbstbestimmter Partizipation in teilautonomen Arbeitsgruppen verschlechtern sich jedoch deutlich. Arbeitspolitische Kompromisse, die auf einem betrieblichen „New Deal“ (Dörre u.a. 1993) auf einem annähernden Gleichgewicht von betrieblicher Effizienz und humanerer Arbeit (Schumann u.a. 1994) und somit auf einer Interessenparallelität von Management und Belegschaften (Müller-Jentsch 1994a) beruhen, sind vorerst unwahrscheinlich geworden. Statt dessen wird direkte Partizipation sukzessive in ein neuartiges Kontrollsystem eingebunden. Der Kontrollmodus der nachfordistischen Fabrik basiert auf „Zonen kontrollierter Autonomie“ (Coriat 1990). Er verlangt die Selbstaktivierung von Beschäftigten in betrieblichen Rationalisierungs- und Produktivitätskoalitionen. Zugleich unterwirft er sämtliche Formen der Selbsttätigkeit einer rigiden Marktsteuerung. Auf diese Weise reduziert er die Möglichkeiten zu arbeitspolitischen Kompromissbildungen, die sich an langen Zeithorizonten orientieren. Begünstigt werden Partizipationsformen, die – real oder scheinbar – mit einer auf kurzfristige Verwertungskalküle ausgerichteten Ökonomie vereinbar sind. Solche Beteiligungsformen können die Mitbestimmung weder ersetzen noch stabilisieren. Daher muss das Terrain einer beteiligungsorientierten Arbeitspolitik neu vermessen werden.

Unsere Argumentation stützt sich auf empirische Recherchen in 36 Industrie- und Dienstleistungsbetrieben verschiedener Branchen (s. Appendix). Dort konnten wir zwischen 1992 und 2000 Auswirkungen partizipativen Managements auf die Arbeitsbeziehungen untersuchen. Der Beitrag konzentriert sich auf Forschungsergebnisse, die für die Mitbestimmungsdebatte relevant sind; dagegen wird der theoretische und gesellschaftsanalytische Rahmen der Untersuchung nur am Rande thematisiert.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Der Forschungsansatz stützt sich auf ein regulationstheoretisches Kategoriengerüst, das für institutionalistische, organisations- und arbeitssoziologische Ansätze offen ist. Industrielle Demokratie und Mitbestimmung werden als Elemente eines Produktionsmodells definiert, das halbwegs stabile Beziehungen zwischen Firmenorganisation, Formen des Wettbewerbs, Arbeitsbeziehungen und Bildungssystem stiftet (Boyer/Durand 1997: 3). Im Unterschied zum historischen Institutionalismus wird davon ausgegangen, dass „der Schöpfungsakt von Institutionen (...) wesentlich politisch ist“ (Aglietta 2000: 25). Die Realisierung partizipativer Managementprinzipien lässt sich so als feldspezifische Kompromissbildung in Betrieben und

Erwähnt sei, dass die Untersuchung auf einem spezifischen Partizipationsverständnis beruht. Unter partizipativen Managementkonzepten verstehen wir Ansätze, die auf eine Selbstaktivierung von Belegschaften für unternehmerische Rationalisierungsziele, kurz: auf Rationalisierung in begrenzter Eigenregie der Beschäftigten hinauslaufen. Partizipation bezeichnet in diesem Kontext einen machtrelevanten Austauschprozess, der Lohnabhängige an Entscheidungen beteiligt, die zuvor in die exklusive Zuständigkeit des Managements fielen. Nach diesem Verständnis ist direkte Partizipation am Arbeitsplatz ein Begriff, der nicht mit kooperativer Arbeitstätigkeit als solcher identisch ist. Die Beteiligungskategorie zielt auf jenen unbestimmten Tätigkeitsüberschuss, der über die formalisierte Arbeitsteilung hinausweist. Teilautonome Gruppen können einen geeigneten Rahmen für – weitgehend selbstgesteuerte – Beteiligungsprozesse bilden. Direkte Partizipation ist aber nicht an diese Arbeitsform gebunden. Sie kann in Teams mit eingesetzten Leitern ebenso stattfinden wie an Einzelarbeitsplätzen, in Qualitätszirkeln, Problemlösungsgruppen, KVP-Workshops, Lernstätten, Commitments, Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen. Aus diesem Grund waren wir bestrebt, ein möglichst breites Spektrum an Partizipationsformen zu identifizieren.

Obwohl zeitgenössische Beteiligungsansätze aus der Managementperspektive eindeutig dem Ziel wirtschaftlicher Effizienzsteigerung dienen, beruhen Partizipationsprozesse letztlich auf einem stillen Zwang zum Kompromiss. Beteiligung lässt sich nicht dauerhaft auf Zwang gründen. Bleibt es bei einer bloßen Optimierung von Partialinteressen, sind anspruchsvolle Beteiligungsprozesse von raschem Zerfall bedroht. So jedenfalls lautete unsere Ausgangshypothese. Von wirklicher Arbeitnehmerbeteiligung kann im Grunde nur die Rede sein, wenn Partizipation am Arbeitsplatz dazu beiträgt, „Asymmetrien im lohnabhängigen Arbeitsverhältnis (zu) korrigieren“ und damit auch die Stellung abhängig Beschäftigter in der Gesellschaft zu verbessern (Baglioni 1999: 13). Eine Vielzahl mikropolitischer Kompromissbildungen entscheidet somit über das Niveau von Beschäftigtenpartizipation im Arbeitsprozess.<sup>2</sup>

## 2. Die Durchsetzung partizipativer Managementprinzipien – eine Typologie

An der Qualität arbeitspolitischer Kompromisse gemessen, lassen sich in den Untersuchungsbetrieben während der ersten Hälfte der Dekade fünf Reorganisationsvarianten unterscheiden, in denen partizipative Managementprinzipien zur Anwendung kommen.<sup>3</sup>

---

Unternehmen begreifen. Zum theoretischen Rahmen der Untersuchung vgl. Dörre (2001a: 9 ff., 356 ff.; 2001b: 83 ff.).

<sup>2</sup> Auf die ethnischen und geschlechtsspezifischen Dimensionen von Beteiligungsprozessen kann in diesem Artikel nicht eingegangen werden. Für einen Überblick siehe Beiträge in: Rademacher/Wiechers (2001); Lenz/Nickel/Riegraf (2000) sowie Cyba (2000). Anregend ferner: Fraser (1997).

<sup>3</sup> Um die Komplexität der Argumentation zu reduzieren, beschränkt sich die Darstellung der Partizipationstypologie auf das „magische Viereck“ betrieblicher Restrukturierung, auf die

### *Typ 1: Sozialintegrative Beteiligung im Kleinfirmennetz*

Kleinfirmennetze entstehen aufgrund überbetrieblicher Kooperationsanforderungen, die in den untersuchten Fällen häufig die Folge einer marktgetriebenen Dezentralisierung von Betrieben und Unternehmen sind. In ihrem Inneren ermöglichen die untersuchten Kleinfirmennetze Partizipationsprozesse, die von den Beschäftigten weitgehend selbst gesteuert werden. Feinplanung der Arbeit, Strukturierung des Arbeitstages und Optimierung der Abläufe sind weitgehend Sache der Partizipanten. Innerhalb eines vorgegebenen Rahmens können sich Teams, Gruppen oder einzelne Beschäftigte selbst Ziele setzen. Die Flexibilisierung von Arbeitseinsatz und Arbeitszeiten ist weit vorangetrieben. Auf allen Ebenen gibt es fließende Tätigkeitszuschnitte. Fortbestehende Routinetätigkeiten in der Produktion werden durch logistische und Kontrollaufgaben angereichert. Ein einheitlicher Partizipationsmodus existiert nicht. Von individualisierter Partizipation über das Projektteam mit fließenden Tätigkeitsgrenzen bis hin zur teilautonomen Arbeitsgruppe ist alles möglich. Formalisierte demokratische Verfahren sind nur in einem Teil der Betriebe realisiert. Die Variante funktioniert auch ohne eine Wahl von Sprechern und ohne institutionalisierte Gruppenrechte. Partizipationssubjekt ist in der Regel die gesamte Belegschaft. Erfasst werden auch die Angestelltenbereiche, die sich bei anderen Varianten als besonders reorganisationsresistent erweisen. Eigenständiges „unternehmerisches“ Verhalten dezentraler Einheiten ist üblich. Ein hervorstechendes Merkmal der Kleinfirmennetze ist, dass sie ein hohes Maß an Konzeptpartizipation realisieren. Führungskräfte und Teile der Belegschaft werden bereits in die Genese von Prozessinnovationen und in die Planung von Reorganisationsmaßnahmen einbezogen. Mitunter sind es Beschäftigte, die widerstrebenden Managern die Praktikabilität von Verbesserungsvorschlägen demonstrieren. Insofern funktioniert der Transfer von informellem Produzentwissen effizienter und reibungsloser als in den anderen Reorganisationsvarianten. Trotz zahlreicher Unwägbarkeiten der Netzwerkorganisation verlässt direkte Partizipation nur selten die vom Management vorgegebenen Bahnen. Ausschlaggebend sind die eingespielten Formen des sozialen Tauschs. Beteiligung ist in ein dichtes Geflecht persönlicher Beziehungen und Anerkennungsverhältnisse eingebettet. Beschäftigtenpartizipation wird gewissermaßen zum Medium betrieblicher Sozialintegration. Wegen der flexiblen Arbeitsweise müssen Aufgaben und Zuständigkeiten über unmittelbare Kommunikation mit den Betroffenen geregelt werden. Die kleinen Organisationseinheiten lassen Anonymität nicht zu. Man kennt sich. Zwischen allen verbliebenen Hierarchieebenen ist direkter Austausch möglich. Konfliktbearbeitung erfolgt face to face. Intakte Sozialbeziehungen schwächen Interessengegensätze im Inneren der flexiblen Betriebsorganisation ab. Zwar gehören psychische Belastungen und die Aufhebung der Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und arbeitsfreier Zeit zu den Schattenseiten der flexiblen Arbeitsweise. Doch insgesamt überwiegt im Bewusstsein der Beschäftigten das Positive. Mehrheitlich sind auch Produktionsarbeiter in der Lage,

die „kleinen Freiheiten“ der flexiblen Betriebsorganisation zu ihren Gunsten zu nutzen. Mehr noch, die Beschäftigten sind aktiv an der Genese jener Regeln beteiligt, nach denen die flexible Organisation funktioniert. Die eigentlichen Verlierer der Reorganisation befinden sich nicht mehr in den Betrieben. In der Wahrnehmung der verbliebenen Belegschaften haben sich ökonomische Zwänge versachlicht. Sie erreichen die Belegschaften in Gestalt von Kundenwünschen oder über die Zielvorgaben der Konzernmütter. In dieser Konstellation schwimmt der Gegensatz von kontrollierender und kontrollierter Arbeit. Das betriebliche Management tritt primär über seine Innovations-, Koordinations- und Integrationsfunktion in Erscheinung. Direkte Partizipation der Beschäftigten wird zum Integrationsmedium einer modernisierten, reflexiven Betriebsgemeinschaft. Sie entfaltet sich auf der Basis – häufig informeller – Rechte und Pflichten, deren Bindekraft so stark ist, dass sie selbst Ausgründungen und Auslagerungen überdauern kann. Die Reorganisationsvariante findet sich im Maschinenbau und in der Zulieferindustrie; sie umfasst ein Sechstel der erhobenen Fälle.

#### *Typ 2: Erzwungene (Schein-)Partizipation im desintegrierten Betrieb*

Die zweite Reorganisationsvariante steht in vielerlei Hinsicht für das Gegenteil dessen, was in den Kleinfirmennetzen konstitutive Praxis ist. Zu ihren Charakteristika gehört, dass sie Partizipationsrhetorik nutzt, um die eigentlichen Zwecke der Reorganisation zu verschleiern. Wichtigste Ziele der repressiven Variante sind „harte“ Sanierungen oder Effizienzsteigerungen durch Kostensenkungen und Leistungsintensivierung. Dabei wird dem Personalabbau und der erzwungenen Leistungsintensivierung oberste Priorität eingeräumt. Geeigneter Exekutor einer solchen Strategie ist der trouble shooter, ein Radikalsanierer, der mit der Taktik des „Bombenabwurfs“ operiert. Entlassungen oder Untergang, ist seine Devise. Die repressive Variante greift häufig, wenn angeschlagene Betriebseinheiten aus dem Unternehmensverbund ausgegliedert und durch Wegfall der Quersubventionierung unmittelbar der Marktkonkurrenz ausgesetzt werden (vertikale Desintegration). Die bekannte McKinsey-Kurve (größeres Volumen durch sinkende Kosten) vor Augen, setzt der trouble shooter beim Personal als dem am leichtesten zu beeinflussenden Kostenfaktor an. Zuerst wird entlassen, erst dann stellt sich die Frage nach einer veränderten Betriebsorganisation, die einer ausgedünnten Belegschaft das Weiterproduzieren erlaubt. Mitunter kann die repressive Variante rasche Sanierungserfolge vorweisen. Für die verbliebene Belegschaft steigert sie jedoch die Unsicherheiten in einem solchen Maß, dass wirkliche Prozessinnovationen kaum zu realisieren sind. Belegschaften und Management sind daher nicht nur formal-organisatorisch, sondern auch sozial desintegriert. Stellt sich nach der Sanierung kein Wachstumsschub ein, bleibt eine demotivierte Restbelegschaft zurück, der es schwer fallen dürfte, die nächste Krise zu überstehen. In einer milderer Ausprägung verzichtet die repressive Strategie auf drastische Personalreduzierungen; sie benutzt Dezentralisierungs- und Partizipationsfloskeln jedoch ausschließlich als Hebel zur Leistungsintensivierung. Auch in desintegrierten Betrieben gibt es unter Managern und Betriebsräten Anhänger der Beteiligungs-idee. Mit ihren Vorschlägen bleiben die Partizipationsbefürworter jedoch hoffnungslos in der Defen-

sive. Im optimalen Fall gelingt es ihnen, mit ideenreichem Krisenmanagement die schlimmsten Auswüchse der repressiven Strategie abzumildern. Ansonsten bleibt es bei Scheinpartizipation. Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Interessenvertretungen besitzen keine Basis, weil den Exekutoren der repressiven Strategie jegliche Bindung an Betrieb und Region fehlt. Die repressive Variante ist eine Fundsache. Wir haben sie nicht gesucht. In Reinform tritt sie in zwei Untersuchungsbetrieben (Metallverarbeitung, Versicherungsgewerbe) zu Tage. Phasenweise kommt sie jedoch auch in anderen Firmen zum Einsatz. Wie wir aus zahlreichen Gesprächen mit Managern wissen, nimmt ihre Bedeutung im Verlauf der Restrukturierung zu.

### *Typ 3: Gelenkte Partizipation in der gestrafften Firmenbürokratie*

Die dritte Reorganisationsvariante erreicht nicht das Partizipationsniveau der Kleinfirmennetze; sie vermeidet aber auch die brutalen Eingriffe der repressiven Variante und orientiert sich statt dessen am Leitbild eines partizipativen Taylorismus (Gerst 2000; Adler 1995). In den gestrafften Firmenbürokratien bleibt es bei geringen Aufgabenumfängen und kurzen Arbeitstakten. Teams oder managementgeführte Gruppen bilden das organisatorische Gerüst für Arbeitsplatzrotation. Eine flexible Arbeitsweise mit multifunktional einsetzbaren Arbeitskräften soll wechselseitiges Unterstützen der Teammitglieder, Pausenüberbrückungen, verlängerte Maschinenlaufzeiten und auf diese Weise die Bewältigung größerer Arbeitsumfänge mit weniger Personal ermöglichen. Aktive Rationalisierungsbeteiligung der Arbeiter beschränkt sich auf die Optimierung elementarer Kooperationsformen, etwa beim Werkzeugwechsel oder der Schichtübergabe. 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 gruppenexternen Vorgesetzten gesteuert. Konzeptpartizipation ist unbekannt. Die Teams bleiben in eine bürokratisch-hierarchische Organisation eingebunden, welche die Zonen überwachter Autonomie eng begrenzt. Einen einheitlichen Partizipationsmodus gibt es nicht. Neben Fertigungsteams und toyotistischer Gruppenarbeit spielen in den meisten Fällen Ad-hoc-Gruppen eine Rolle, die nach dem Lernstatt- oder dem Qualitätszirkel-Prinzip arbeiten. Teilweise entfalten diese angelagerten Partizipationsformen eine größere Dynamik als die unmittelbar im Arbeitsprozess verankerte Team- oder Gruppenorganisation. Ausschlaggebend hierfür ist der Informations-, Kommunikations- und Steuerungsbedarf, der in der flexiblen Betriebsorganisation entsteht. Charakteristisch für diese Variante ist, dass die Einführung marktförmiger Steuerungsmechanismen und die damit verbundene Segmentierung der Betriebe (Mikrounternehmen, Profit- oder Costcenter) den Reorganisationsprozess von Beginn an dominiert. Mit der Dezentralisierung der Betriebsorganisation soll eine Optimierung der Schnittstellen zwischen planenden, steuernden und ausführenden Tätigkeiten erreicht werden. Das fordistische Unternehmen wird von oben und unter Beibehaltung taylorisierter Arbeit aufgelöst, indem die Dominanz der Markt- über die Produktionsökonomie in der Betriebsorganisation selbst verankert wird. Damit verschiebt sich



zugleich das Verhältnis zwischen den betrieblichen Statusgruppen. Die einfachen Produktionsarbeiter werden zum – meist imaginären – Partizipationssubjekt, mit dessen Anrufung sich der rationalisierende Zugriff auf die betriebliche Mittelschicht legitimieren lässt. Bürowechsel, Arbeit in räumlicher Nähe zur Produktion und die Integration von technischen, teilweise auch kaufmännischen Angestellten in Teams mit fließenden Tätigkeitsprofilen signalisieren, dass die Grenzen zwischen kontrollierter und kontrollierender Arbeit in Bewegung geraten sind. Die Herrschaftsfunktion der betrieblichen Mittelschicht bleibt jedoch grundsätzlich gewahrt. Wichtigste Bezugseinheit der Tätigkeitsintegration ist das Profitcenter oder die „Fabrik in der Fabrik“. Die Hierarchie wird personell und formal (Abbau von Hierarchiestufen, personelle Ausdünnung) gestrafft. Es ist jedoch jederzeit klar, wer „Kapitän auf der Brücke“ ist. Mit der „diffusen Macht“ (Mann 1994: 24) marktförmiger Koordination kombiniert, kann die hierarchische Steuerung allerdings auf despotische Herrschaftspraktiken verzichten. In diesem Kontext erfüllen Formen direkter Beschäftigtenpartizipation ihre wichtigste Funktion. Beteiligung eignet sich als Mittel, um typische Kommunikationsblockaden der dezentralen Organisation aufzulösen, um Informationsdefizite zu beseitigen und Centeregoismen zu bekämpfen. Lernstätten, Qualitätszirkel oder Problemlösungsgruppen fungieren nicht nur als Orte betrieblicher Weiterbildung. Sie unterstützen den Reorganisationsprozess auch im Führungskräftebereich. Zudem spielen sie bei der hierarchieübergreifenden Kommunikation eine kaum zu überschätzende Rolle. Sie ermöglichen Informationsfluss von unten nach oben und damit statusüberbrückende „Übersetzungsarbeit“. Die noch immer große soziale Distanz zwischen Führungskräften und Untergebenen wird zumindest punktuell überwunden. Das erleichtert die Steuerung der segmentierten Fabrik. Die Reorganisationsvariante findet sich in einem knappen Drittel der Untersuchungsbetriebe aus der Elektro-, der Zuliefer- und Autoindustrie sowie dem Maschinenbau.

#### *Typ 4: Selbstgesteuerte Partizipation in teilautonomen Gruppen*

Diese Reorganisationsvariante orientiert sich am Ideal teilautonomer Arbeitsgruppen mit hoher Selbstverantwortung und großen Partizipationsspielräumen für Beschäftigte. Wo sie in Bereichen mit routinierter, bandgetakteter Arbeit erprobt wird, zielt sie auf eine Überwindung tayloristischer Managementprinzipien. Häufig kommt sie in Betrieben zum Einsatz, in denen die Teilung der Arbeit weniger entfaltet ist als in den klassischen Domänen der Massenproduktion. Wichtigste Partizipationssubjekt sind die Produktionsarbeiter. Dominante Beteiligungsform ist die Gruppe, die ihr Tätigkeitsspektrum expansiv ausweitet. Auf der Basis vergleichsweise hoher fachlicher Qualifikationen gelingt es den Arbeitskollektiven in relevantem Ausmaß, indirekte Tätigkeiten (Instandhaltung, Qualitätssicherung, Programmierung, Logistik) zu integrieren. Gleiches gilt für die Übertragung von Vorgesetztenfunktionen auf die Arbeitskollektive. Die Gruppen sind das organisatorische Gerüst eines kleinschrittigen Rationalisierungsprozesses. In Eigenregie der Gruppen betrieben, kann die Optimierung der Arbeitsprozesse zur Grundlage von Positivsummenspielen werden, an denen Unternehmen wie Beschäftigte teilhaben. Partizipative Rationali-

sierung durch teilautonome Gruppen konkurriert jedoch in den meisten Betrieben von Beginn an mit expertengesteuerten Rationalisierungsprogrammen (MTM, KVP-Workshops). Über Tätigkeitsintegration und Verbesserungsvorschläge sind die Fertigungsgruppen in der Lage, die Arbeitsbedingungen qualifizierter Spezialisten und Gewährleistungsarbeiter sowie die Entscheidungsbefugnisse unterer und mittlerer Führungskräfte direkt zu beeinflussen. Das führt zu einer gravierenden Veränderung des Statusgefüges und der Machtbalancen im Betrieb. Gewinner sind zumeist die operativen Arbeiter und Maschinenbediener, während Spezialisten und direkte Vorgesetzte ihre Sonderrolle einbüßen. Im Vergleich zu den gestrafften Firmenbürokratien ist das Partizipationsniveau hoch. Die Gruppen übernehmen nicht nur die Feinplanung der Arbeitsprozesse; sie koordinieren auch die Abstimmung mit anderen Funktionseinheiten, bestimmen über Urlaubs- und Freischichten, übernehmen logistische Tätigkeiten und klären interne Konflikte weitgehend selbst. Mitsprache gibt es auch bei Eingruppierungen und Weiterbildungsmaßnahmen. In einigen Fällen nehmen die Gruppen zudem auf die Entlohnung und – seltener – auf die Personalbesetzung Einfluss. Die Außenvertretung der Gruppen oder Fertigungsinseln obliegt gewählten Sprechern. In einem Ausnahmefall werden auch gruppenexterne Vorgesetzte gewählt. Konzeptpartizipation bleibt jedoch die Ausnahme. In einigen Betrieben vereinbaren Gruppen und Vorgesetzte selbständig Optimierungsziele, wobei die Zielerreichung mit einem flexiblen Lohnbestandteil vergütet wird. In diesen Fällen tritt der Aushandlungscharakter des Leistungskompromisses offen zu Tage. Der „effort bargain“<sup>4</sup> wird repolitisiert. Über Zielvereinbarungen und Prämienlohn nehmen die Gruppen auf die Leistungsbedingungen und die Verteilung des Rationalisierungsgewinns Einfluss. Es bildet sich eine dezentrale Verhandlungsebene mit neuen Akteuren, Gruppensprechern und verhandlungsfähigen Vorgesetzten heraus. Auch in diesem Fall verläuft der Reorganisationsprozess alles andere als konfliktfrei. Neben der selektiven Wirkung des Rationalisierungsansatzes, der Widerstände bei Spezialisten und Managern auslöst, die sich um Status und Arbeitsplatz sorgen, erzeugt etwas anderes Konfliktstoff. In dem Maße, wie die Gruppen tatsächlich als teilautonome Einheiten operieren, sind ihre Aktivitäten nur noch bedingt von oben zu steuern. Obwohl der Rationalisierungsansatz eigentlich darauf zielt, informelle Spielräume von bürokratischen Großorganisationen (Giddens 1995: 172) durch vermeintlich leichter beherrschbare teilautonome Einheiten zu ersetzen, ist dessen praktische Folge eine Vergrößerung von Ermessensspielräumen und Ungewissheitszonen. Wie im Fall der gestrafften Firmenbürokratien nutzt das Management Formen einer indirekten Kontextsteuerung (betriebswirtschaftliches Controlling dezentraler Einheiten, Zielvereinbarungen, interne Verrechnungspreise, elektronische Erfassung und Transparenz von Leistungsdaten, Benchmarking), um der Problematik Herr zu werden. Doch in der betriebsdemokratischen Variante sind die Zonen kontrollierter Autonomie so groß, dass zielkonformes Verhalten in erster Linie positiv motiviert werden muss. Daher ist das Management teilautonomer Organisationseinheiten besonders kompliziert. Jede indirekte Kontrolle, sei es durch das Regime der knappen Zeit (Just-in-time-Produktion

<sup>4</sup> So die Bezeichnung für den Fokus arbeitsplatznaher Verhandlungen (Edwards 1999: 32).

mit verbindlichen Lieferfristen), sei es mittels betriebswirtschaftlichem Controlling, setzt ein Mitspielen der dezentralen Organisationseinheiten voraus. Gerade das kann – zumal unter dem Diktat des Kostenwettbewerbs – im Management Tendenzen fördern, die auf eine 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. Konflikte um den Zuschnitt der Arbeitsorganisation, um Entscheidungskompetenzen und den Leistungskompromiss signalisieren aber, dass in funktionierenden Gruppen ein Zuwachs an Primärmacht zu verzeichnen ist.<sup>5</sup> 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. Wenn die Fertigungsgruppen teilweise über das Niveau von sich selbst strukturierenden Einheiten hinausgehen und zu Arbeitskollektiven werden, die eigene Ziele definieren (Kieser/Kubicek 1992: 467 ff.), so geschieht das immer nur annäherungsweise. In vielerlei Hinsicht bleiben die Beteiligungsansätze in hierarchische Strukturen eingebunden. Auch teilautonome Gruppen müssen sich in einem betrieblichen Umfeld behaupten, in welchem kurzfristiges Kostendenken eine große Rolle spielt. Doch die Gruppen verfügen objektiv wie subjektiv über günstigere Voraussetzungen, um solchen Tendenzen entgegenzuwirken. Obwohl Center-Bildung und Dezentralisierung von Organisationseinheiten mitunter weiter vorangeschritten sind als in den gestrafften Firmenbürokratien, gelingt es den teilautonomen Gruppen teilweise besser, das Spannungsverhältnis von Marktkoordination und Kooperation im Arbeitsprozess zu bewältigen. Das ist möglich, weil die Aufwertung des Shop Floors nicht fiktiv bleibt. Gerade bei den Facharbeitern existiert ein partizipatorischer Überschuss, der sich wesentlich aus dem Bewusstsein speist, mit der betrieblichen Mittelschicht zumindest gleichziehen zu wollen. In unterschiedlichen Ausprägungen findet sich diese Variante in zehn Betrieben der Fahrzeug- und Elektroindustrie, dem Anlagen- und Maschinenbau.

#### *Typ 5: Individualisierte Beteiligung im schwach regulierten New-Economy-Betrieb*

Diese Partizipationsvariante fällt etwas aus dem Rahmen. Sie basiert auf einem Modus individueller Aushandlungen. Ihre Basis sind Arbeitskulturen qualifizierter Wissensarbeiter, die den Arbeitskräften ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit, Selbständigkeit und Kreativität abverlangen. Als Partizipationssubjekt agieren qualifizierte Angestellte, viele von ihnen mit einem akademischen Abschluss. Die Organi-

<sup>5</sup> Primärmacht basiert auf spezifischen Qualifikationen und Fähigkeiten, auf einem unverwechselbaren Produzentenwissen, das die Austauschbarkeit von Arbeitskräften erschwert und so deren unmittelbare Verhandlungsposition stärkt.

sation ihrer Betriebe ähnelt in manchem dem Mintzbergschen Modell der „Adhocracy“ (Mintzberg 1992). Individuelle wie kollektive Tätigkeitszuschnitte gehen fließend ineinander über. Bereitschaft zu permanentem Lernen ist eine zwingende Voraussetzung, um sich in diesem Organisationstyp behaupten zu können. Der individualisierte Arbeitsprozess verlangt nach einer intensiven Kooperation mit anderen Experten, weil komplexe Problemlösungen nur im Team angegangen werden können. Die dazu notwendigen Kommunikationsprozesse werden teilweise mittels Intranet unternehmensweit koordiniert. Gerade weil sich derartige Kooperationen auch virtuell realisieren lassen, sind die Wissensarbeiter geradezu süchtig nach persönlicher Anerkennung, nach befriedigenden Sozialbeziehungen am Arbeitsplatz. Dieses Bedürfnis ist der Ursprung einer vergemeinschaftenden Arbeitskultur, die zweierlei leistet. Zum einen ist sie Umschlagplatz für Informationen und Problemlösungen, zum anderen wirkt sie als Quelle einer spontanen Solidarität, die in flexiblen Organisationen soziale Ordnung und damit Sicherheit erzeugt. In diese Arbeitskultur sind auch die unteren Vorgesetztenebenen einbezogen. Formale Rangordnungen treten in den Hintergrund; innerhalb der Zonen kontrollierter Autonomie zählt nur die fachliche Autorität. Beschäftigtenpartizipation ist ein spontanes Element der Arbeitskultur. Reorganisation zielt in den gering formalisierten Betrieben auf zweierlei: erstens geht es darum, den Technikexperten die Bedürfnisse der Anwender näher zu bringen; zweitens wird eine Dezentralisierung der Kostenverantwortung angestrebt. Unter Krisendruck erscheint die kommunikative Selbsttätigkeit der Wissensarbeiter den Eigentümern und Risikokapitalgebern als luxuriös und wenig effizient. Die anvisierte Ökonomisierung ihrer Tätigkeit widerspricht jedoch dem Selbstverständnis und der Arbeitsmotivation von Angestellten, deren Leistungsbereitschaft sich primär aus dem Interesse an Projekten und Problemlösungen speist. Daher tragen autoritäre Interventionen häufig zum Zerfall von Arbeitskulturen bei, die Beschäftigte zu besonderer Leistungsbereitschaft und Flexibilität motivieren können. In solchen Konstellationen ist das „Management der Unternehmenskultur“ der Versuch, ein solidarisches Arbeitsklima zu bewahren, das sich nicht mehr aus sich selbst heraus reproduziert. Spontane soll in gemanagte Partizipation verwandelt werden. Die Unternehmensleitungen investieren in aufwendige Trainings- und Weiterbildungsprogramme, die zugleich der Einsozialisierung in die besondere „Kultur“ der Firmen dienen. Diese Programme sind erfolgreich, soweit sie dem Interesse der Wissensarbeiter an ständiger fachlicher Weiterbildung entgegenkommen und das Bedürfnis nach befriedigenden Sozialbeziehungen am Arbeitsplatz bedienen. „Imperialistische“ Zugriffe auf die Persönlichkeit stoßen jedoch überwiegend auf Ablehnung. Insofern bleibt der manipulative Effekt gemanagter Unternehmenskulturen bescheiden. Statt dessen stellen sich nicht-intendierte Nebenfolgen ein. Angestellte nehmen das Vokabular partizipativer Firmenideologien ironisch auf und nutzen es, um gegenüber der Geschäftsleitung eigene Interessen einzuklagen. In einigen Betrieben mündet dies in kollektive Meinungsbildung und Konfliktbereitschaft. Hintergrund ist ein Problempotenzial, das sich nicht zuletzt aus den Defiziten eines individualisierten Aushandlungsmodus speist. Direkte Partizipation im Sinne von Mitsprache bei sie betreffenden Entscheidungen ist in den schwach regulierten

Betrieben im Grunde selbstverständlich. Sie bleibt jedoch in erster Linie 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 festgelegt werden. Dass sie selbst mitsprechen können, empfinden die Wissensarbeiter als positiv. Einer tariflichen Absicherung stehen viele von ihnen skeptisch gegenüber, weil sie fürchten, dass mit kollektivvertraglicher Regulation Freiräume verloren gehen könnten. Solche Bedenken treten jedoch zurück, wenn die Gerechtigkeitslücke bei der Leistungsvergütung und den Leistungspensen als so gravierend empfunden wird, dass Teile der Belegschaften den individualisierten Aushandlungsmodus in Frage stellen. Die Variante findet sich bevorzugt in relativ jungen Unternehmen der IT- und DV-Branche; sie umfasst mehr als ein Sechstel der untersuchten Betriebe und Betriebsteile.

### **3. Zwischenbetrachtung:**

#### **Direkte Partizipation, Mitbestimmung, Arbeitsbeziehungen**

Die Typologie der Partizipationsformen belegt, dass sich der Korridor, in welchem sich Managemententscheidungen bewegen, während der ersten Hälfte der 90er Jahre für vielfältige Experimente mit betrieblichen Beteiligungsansätzen öffnet. Dabei zeichnen sich zwei Wege zur Implementierung partizipativer Managementprinzipien ab. Die Reorganisationsvarianten eins und vier stehen für eine „high road“ industrieller Restrukturierung, die auf einem vergleichsweise anspruchsvollen Niveau direkter Beschäftigtenpartizipation beruht. Dagegen markieren die Partizipationstypen zwei und – mit einigen Grenzfällen – auch drei eher die „low road“ mit einem selektiven, stark eingeschränkten und überwachten Zugriff auf das Partizipationsvermögen der Beschäftigten. Typ fünf mit seinen individualisierten Partizipationsformen kann zwischen beiden Wegen verortet werden. Einerseits ermöglicht er Teams ein hohes Maß an direkter Partizipation im Arbeitsprozess, andererseits unterfüttert er jedoch das neoliberale Leitbild eines deregulierten, gewerkschaftsfreien Unternehmens ohne kollektive Vertragsbeziehungen und institutionalisierte Mitbestimmung.

Für alle Reorganisationsvarianten gilt indessen, dass es nicht zu einer linearen Modernisierung der Arbeits- und Betriebsorganisation kommt. Die Fallbeispiele zeugen eher von einer strukturellen Widersprüchlichkeit partizipativen Managements, die systematisch Gegenkräfte erzeugt. Für diese Widersprüchlichkeit gibt es eine Vielzahl von Gründen. So treffen Reorganisationsbemühungen auf den bekannten Hysterisis-Effekt (Bourdieu 1988: 238). In ihrem spontanen Verhalten neigen betriebliche Akteursgruppen zur Konservierung einer bereits vergangenen Realität. Wo die partizipative Rationalisierung dennoch in Gang kommt, provoziert sie unweigerlich Macht- und Statuskonflikte. Produktionsgruppen, die ihr Tätigkeitsspektrum durch eine Integration von indirekten Tätigkeiten und Vorgesetztenfunktionen ausdehnen, rütteln an den herausgehobenen Positionen von betrieblichen Spezialisten und Führungskräften. Daraus resultierende Konflikte fallen besonders heftig aus, wo – wie in Deutschland – Autoritätsverhältnisse beruflich legitimiert, Hierarchien tradi-

tionell flach und Organisationen seit langem einfach strukturiert sind (Sorge 1999). Provoziert werden solche Konflikte bevorzugt von Reorganisationsvarianten, die auf große Partizipationsspielräume für teilautonome Fertigungsgruppen setzen. Denn dies gehört zu den Paradoxien partizipativer Rationalisierung: Je anspruchsvoller das Partizipationsniveau der Fertigungskollektive ist und je weiter die Tätigkeitsintegration fortschreitet, desto heftiger fallen die Erschütterungen in jener betrieblichen Mittelschicht<sup>6</sup> aus, die dem Managerkapitalismus der fordistischen Ära ihr spezifisches Gesicht verliehen hat (Chandler 1977; 1990). Nicht zuletzt an den Verunsicherungen dieser Schicht zeigt sich, dass eine aktive Rationalisierungsbeteiligung von Beschäftigten selbst in ihrer positivsten Ausformung „arbeitsparende“ Effekte erzeugt (Gorz 2000: 66 ff.). In Wachstumsbranchen mit günstiger Beschäftigungsentwicklung mag das nicht weiter ins Gewicht fallen; in Sektoren mit Verdrängungswettbewerb und negativen Arbeitsplatzeffekten werden unweigerlich die Sicherheitsinteressen der Lohnabhängigen berührt.

Nun zeigt sich während der ersten Hälfte der Restrukturierungsetappe auch, dass die strukturelle Widersprüchlichkeit partizipativen Managements beherrschbar bleibt. Wichtige Voraussetzung ist eine funktionierende Mitbestimmungspraxis. Das zeigt sich in vielen Untersuchungsbetrieben schon während der Einführungsphase. Zwar gibt es Anhaltspunkte dafür, dass einige Betriebsräte (Die Fälle C, D) z.B. in Gruppensprechern eine Vertretungskonkurrenz sehen. Doch faktisch werden auch diese Betriebsräte früher oder später zu Stützen betrieblicher Modernisierungsallianzen. Wenn Betroffene etwa nach einem Scheitern erster Pilotprojekte eine Intervention der Interessenvertretung anmahnen, kommen auch zuvor distanzierte Betriebsräte nicht umhin, sich mit eigenen Vorstellungen an der Restrukturierung ihrer Firmen zu beteiligen (Fall C). Fallübergreifend gilt, dass starke Betriebsräte, die gewerkschaftlich organisierte Belegschaften repräsentieren, den Reorganisationsprozess eher fördern. Es ist maßgeblich auf die arbeitspolitischen Interventionen solcher Betriebsräte zurückzuführen, dass sich Firmenleitungen für die betriebsdemokratische Variante entscheiden (Fall E, G).

Dabei korrespondieren die Aktivitäten starker Betriebsräte mit Managementstilen, die während der ersten Hälfte der Restrukturierungsetappe wenn schon kein Gleichgewicht, so doch eine auch für Beschäftigte erträgliche Balance von Humanisierungs- und Rationalisierungszielen zulassen. Solche Managementstile sind ihrerseits voraussetzungsvoll. Sie werden durch einen spezifischen Führungskraftentypus, den Beteiligungsmanager, repräsentiert, der – aufgrund ethischer oder politischer Motive, manchmal auch schlicht wegen rationaler Kosten-Nutzen-Kalküle – als Überzeugungstäter agiert. Dieser Managertyp, der sich oftmals durch lange Unternehmenszugehörigkeit und/oder ausgeprägte persönliche Bindungen an Betrieb und Region auszeichnet, ist in der Lage, den eingeschlagenen arbeitspolitischen Kurs trotz

---

<sup>6</sup> Diese betriebliche Mittelschicht definiert sich über zahlreiche Mischformen von kontrollierender und kontrollierter Tätigkeit. Zu ihr zählen nicht nur untere und mittlere Führungskräfte, sondern auch Spezialisten und aggregierte Angestellten-Abteilungen.

aller Rückschläge durchzuhalten. Selbst dann, wenn sie nicht durch formalisierte Verträge abgesichert sind, bürgt dieser Managertyp für Kompromissbildungen, die sich trotz des intensivierten Wettbewerbs an der „langen Frist“ orientieren. Es handelt sich um Galionsfiguren partizipativen Managements, die mit ihrer persönlichen Integrität für das Umschlagen von personalem in Systemvertrauen sorgen.

Die positive Wechselwirkung von beteiligungsorientierten Managementstilen und konzeptiv wirksamen Betriebsratspolitiken ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Wettbewerbsdruck im Sinne einer „innovativen Arbeitspolitik“ (Schumann 2000) mit großen Partizipationsspielräumen für Beschäftigte interpretiert wird. Wo diese Wechselwirkung nicht existiert, wo Misstrauen regiert und Negativsummenspiele an der Tagesordnung sind, bewegen sich die betrieblichen Akteure auf der „low road“ industrieller Restrukturierung. Dementsprechend unterschiedlich sind die Rückwirkungen der Beteiligungsansätze auf die bestehende Subsysteme betrieblicher Arbeitsbeziehungen. In Anlehnung an das Arenen-Konzept industrieller Beziehungen (Müller-Jentsch 1994b), lassen sich solche Rückwirkungen auf drei Ebenen nachweisen.

(1) In der *Arena der Arbeitsverfassung*, kommt es zu Veränderungen der Macht- und Austauschbeziehungen zwischen den Arbeitenden und ihren unmittelbaren Vorgesetzten. Variantenübergreifend gilt, dass funktionierende Gruppen oder Teams Vorgesetztentätigkeiten übernehmen oder überflüssig machen. Damit tragen sie aller Konflikte zum Trotz letztlich zur Entkrampfung und Versachlichung eines auf unmittelbarer Weisungsbefugnis beruhenden Verhältnisses bei. Am deutlichsten ausgeprägt ist diese Tendenz in den Kleinfirmennetzen, in New-Economy-Betrieben sowie in Firmen, die der betriebsdemokratischen Variante zugerechnet werden können. In den gestrafften Firmenbürokratien spielen die unteren Vorgesetzten (eingesetzte Teamleiter) eine deutlich herausgehobene Rolle. Doch auch hier zeigt sich, dass funktionierende Teams oder Gruppen die Machtrelationen am Shop Floor durchaus zu ihren Gunsten beeinflussen können. Der entscheidende Faktor in allen Varianten ist der innere Zusammenhalt der Arbeitskollektive, ihre Fähigkeit, Arbeitspensen ebenso wie Gratifikationen gerecht zu verteilen und Konflikte selbst zu schlichten. Gerade in Organisationsstrukturen mit unbestimmten Tätigkeitsgrenzen sind diese Fähigkeiten von herausragender Bedeutung. Einzelne, Teams oder Gruppen, die die Zwischenräume lose gekoppelter Organisationsmodule ausfüllen, können – zumal in „schlanken“ Belegschaften – Primärmacht entfalten, weil sie mit ihrem spezifischen Produktionswissen nur schwer zu ersetzen sind. Umgekehrt bewirkt eine gestörte „Chemie“ in den Arbeitsgruppen die Blockierung von Beteiligungsprozessen (Teams oder Gruppen in den Betrieben C, E, F, G).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang der *Steuerungsmodus betrieblicher Partizipation*. Wo, wie in den „low-road“-Varianten, eine strikt hierarchische Koordination durch Meister, eingesetzte Teamleiter oder andere unmittelbare Vorgesetzte dominiert, funktioniert die Rationalisierung in Eigenregie häufig nur mit sanftem Druck. Beteiligung muss permanent organisiert, angeordnet, inszeniert und gratifiziert werden, oder sie findet nicht statt. Spontane Partizipationsansprüche von Beschäftigten

stoßen in diesen Regimes rasch an Kompetenzgrenzen, die die Hierarchie setzt. Unter diesen Bedingungen hat eine Mitbestimmung oder wenigstens eine Mitwirkung in der ersten Person keine Chance. Doch auch die „high-road“-Varianten führen nicht im Selbstlauf zur Herausbildung einer „dritten Kraft“ (Kißler u.a. 1997) der Interessenvertretung. So sorgt in den Kleinfirmennetzen ein funktionierender sozialer Tausch dafür, dass Keimformen eines auf persönlichen Anerkennungsverhältnissen gegründeten Bürgerstatus real werden. Allerdings wirkt die normierende Kraft reflexiver Gemeinschaften einer offenen Konfliktbearbeitung entgegen. Keineswegs zufällig bestehen in der Managementspitze einiger Betriebe massive Vorbehalte gegen institutionalisierte demokratische Verfahren. „Würden wir wählen, wie sollten wir dann begründen, warum das für die Geschäftsleitung nicht gilt?“, lautet die rhetorische Frage eines Geschäftsführers (Fall A). Für eine „dritte Kraft“, die zu selbständiger Interessenvertretung am Arbeitsplatz fähig wäre, gibt es in den Kleinfirmennetzen im Grunde keinen Platz. Das gilt selbst für den Fall, dass demokratische Verfahren institutionalisiert werden. Anders ist das in Betrieben, die sich am Leitbild selbstbestimmter Partizipation orientieren. Hier kommt es zu einer wirklichen Neugestaltung der Shop-floor-Steuerung. Mit gewählten Gruppen- oder Inselfprechern treten neue Akteure in Erscheinung, deren bloße Existenz das bürokratische Prinzip der Kontrolle durch Ressourcenzuteilung durchbricht. In der empirischen Realität existieren die Gruppensprecher in vielen Schattierungen. Im schlechtesten Fall sind sie verlängerter Arm der Vorgesetzten. Häufig befinden sie sich in einer Sandwich-Position zwischen Gruppen und Hierarchie. Es gibt aber auch Betriebe (E, F, H, I), in denen es faktisch zu einer *Dualisierung der betrieblichen Interessenvertretung* (Müller-Jentsch/Sperling 1995; Schmidt/Trinzcek 1999) kommt. Herausragend ist der Fall eines Anlagenbauers (Fall I). Dort agieren die Inselfprecher als gewählte Repräsentanten starker Produktionsteams faktisch wie „kleine Betriebsräte“. Sie sind in der Lage, Aushandlungsprozesse zwischen Firmenleitung und Betriebsrat „von unten“ zu korrigieren. Erstaunlich ist, dass diese Art der Shop-floor-Steuerung sich selbst unter harten Krisenbedingungen bewährt. Trotz schwieriger Rahmenbedingungen lässt sich auch in anderen Fällen eine produktive Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten und Gruppensprechern beobachten.

(2) Für die überwiegende Mehrzahl der Fälle und letztlich auch für den Anlagenbauer gilt indessen, dass die *Arena der Mitbestimmung* weiterhin das Herzstück der betrieblichen Arbeitsbeziehungen bildet. Gleich welche Reorganisationsvariante gewählt wird, es gibt keine lineare Dezentralisierung von Partizipationskompetenz. Wie die Beteiligungsansätze in die betrieblichen Subsysteme industrieller Beziehungen eingepasst werden, entscheiden die jeweiligen Betriebspolitiken. Auch in Firmen, die der betriebsdemokratischen Variante (Typ 4) zugerechnet werden können, ist es möglich, dass dezentrale Leistungsvereinbarungen zwischen Gruppen und Management, in die der Betriebsrat nicht mehr als Institution, sondern nur noch über Personen (Tutoren, Fall F) eingreifen kann, zu einer schleichenden Deregulierung betrieblicher Austauschbeziehungen beitragen. Möglich ist aber auch, dass Formen direkter



Partizipation eng mit der institutionalisierten Mitbestimmung verzahnt werden (Fall E).

In keinem Untersuchungsbetrieb vermag direkte Partizipation die institutionalisierte Mitbestimmung zu ersetzen. Das zeigt sich gerade in schwach regulierten New-Economy-Betrieben ohne formalisierte Mitbestimmungsstruktur. In diesen Betrieben sind starke Teams mitunter in der Lage, selbst Personalentscheidungen des Managements zu korrigieren. Dennoch stößt die Beschäftigtenpartizipation an Grenzen. So erzeugt das individualisierte Verhandlungssystem dieser Betriebe systematisch Gerechtigkeitslücken. Es honoriert die Fähigkeit zur Selbstvermarktung (Gorz 2000: 63 f.); wer diese Fähigkeit nicht besitzt, wird systematisch benachteiligt. Ein anderes Konfliktfeld entsteht mit der Alterung der Belegschaften. Familiengründungen und Kinder sorgen dafür, dass der „entgrenzte“ Arbeitstag zunehmend als Belastung empfunden wird. Direkte Partizipationsformen sind jedoch zu schwach, um Abhilfe zu schaffen. Daraus erwächst ein Problemdruck, der nicht zwangsläufig, aber immerhin in einem prominenten Fall (K), zur Gründung eines Betriebsrats führt.

Dort, wo bereits Betriebsräte agieren, verändert sich mit der Einführung partizipativer Arbeitsformen auch die Arbeit der Interessenvertretungen. Fallübergreifend können sich die Betriebsräte nicht mehr auf eine vornehmlich reaktive Interessenpolitik verlassen. Sie müssen positive Vorschläge machen und mit dem Management einen arbeitspolitischen Konsens finden, um konzeptionell wirksam werden zu können. Dies läuft in der Mehrzahl der Betriebe auf eine schwierige Gratwanderung hinaus. In Lenkungsausschüsse und ähnliche Konsensgremien eingebunden, übernehmen die Betriebsräte bewusst Verantwortung für den Reorganisationsprozess. Diese Politik des Co- oder Submanagements, der Teilhabe an zuvor exklusiv in der Managementspitze gebündelten Entscheidungsprozessen, existiert in unterschiedlichsten Ausprägungen. Die Bandbreite reicht vom Einlass in das betriebliche Machtzentrum (Fall B) über selektive Kooptationsversuche (Fall F) bis hin zu modernisierten Varianten einer kooperativen Gegenmacht (Fall L). Viele Betriebsräte werden so intensiv in das Informationssystem des Managements eingebunden, dass es ihnen schwer fällt, in der betrieblichen Öffentlichkeit eigene arbeitspolitische Positionen kenntlich zu machen. Je besser die Einführung partizipativer Arbeitsformen gelingt, desto deutlicher werden die Beschränkungen eines rein repräsentativen Politikstils. Betriebsräte müssen, wollen sie z.B. dezentral ausgehandelte Leistungskompromisse beeinflussen, um die Köpfe von Gruppenmitglieder und –sprechern ringen. Das auch, weil sie in der flexiblen Betriebsorganisation z.T. klassische Machtressourcen (Genehmigung von Überstunden) einbüßen. Dennoch kann von einem generellen Macht- und Bedeutungsverlust der Betriebsräte in dieser Phase der Restrukturierung keine Rede sein. Das Gegenteil ist der Fall. Ohne die Unterstützung der Betriebsräte wäre die Reorganisation in den meisten Firmen von Beginn an zum Scheitern verurteilt gewesen. Erfolgreiche Restrukturierung wird dadurch begünstigt, dass Betriebsräte sich zu Experten für soziale Beziehungen in der Firma mausern. Sie sind die einzigen Akteure, die auf allen Hierarchieebenen verkehren. Das prädestiniert sie dafür, Konfliktstoff abzubauen, der sich im Zuge der Reorganisation unweigerlich anhäuft.

(3) Mit ihrer aktiven Unterstützung der Reorganisation lassen sich die Betriebsräte auf Prozesse mit ungewissem Ausgang ein. Sie müssen aus dem Schutz bestehender Kollektivverträge heraustreten, ohne auf adäquate Sicherheitsgarantien rechnen zu können. Dieses interessenpolitische Dilemma wird an der Nahstelle zur *Arena der Tarifbeziehungen* deutlich, die wir aus der Betriebsperspektive ausschnitthaft erfassen konnten. Fallübergreifend wird deutlich, dass betriebliche Beteiligungsansätze in einem latenten Spannungsverhältnis zum Regulationsmodus der fordistischen Fabrik stehen. Letzterer gründete sich auf klar definierte Hierarchien, eindeutige Funktionsbestimmungen, standardisierbare Sachverhalte und auf die Fähigkeit zur Zentralisierung von Interessen. Im flexiblen Betrieb mit seinen fließenden Tätigkeitsgrenzen, mit sich überlappenden Zuständigkeiten, den daraus resultierenden Standardisierungsproblemen und neuen Formen der Interessenvertretung unterhalb der Betriebsratsebene verliert dieser Regulationsmodus an Wirkungskraft. Eine flexible Arbeits- und Betriebsorganisation muss mit veränderten Formen der Leistungsregulation, mit kompatiblen Lohn- und Arbeitszeitsystemen kombiniert werden. Stabile Konfigurationen aus nachfordistischen Managementprinzipien und neu strukturierten Arbeitsbeziehungen können jedoch nicht in einem Zug entstehen. Oftmals müssen sie in einem mühsamen Suchprozess erprobt und gefunden werden. Die Reorganisation bleibt daher über längere Zeiträume unvollständig, der neu entstehende Regulationsmodus defizitär. Viele betriebliche Regelungen zu flexiblen Lohnbestandteilen, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen bewegen sich in der Grauzone gültiger Tarifverträge. Beim Rationalisierungsschutz stehen sie teilweise in deutlichem Gegensatz zum ursprünglichen Geist solcher Verträge. Das Prinzip, zuerst die Arbeitsabläufe zu verändern, um dann optimieren zu können, wird faktisch umgekehrt. Auch aus diesem Grund basieren die arbeitspolitischen Kompromisse in den Untersuchungsbetrieben auf fragilen Vertragsbeziehungen.

In jedem Untersuchungsbetrieb wird eine Art Beteiligungsvertrag geschlossen, der Inhalte und Modalitäten der Beschäftigtenpartizipation festlegt. Das Maß an Akzeptanz, das diese Verträge erfahren, entscheidet über die soziale Kohärenz der flexiblen Betriebsorganisation. Entsprechende Verträge können informell und implizit sein, sie können auf Handschlag oder auf formellen Vereinbarungen beruhen; in all ihren Schattierungen fixieren sie betriebspolitische Kräfteverhältnisse (Lipietz 1998: 17; Aglietta 2000: 25). Insofern beinhalten sie immer beides. Einerseits stehen sie für eine Anpassung an die Logik des Kosten- und Rationalisierungswettbewerbs, die in vielerlei Hinsicht mit interessenpolitischem Rückschritt verbunden ist. Andererseits zeugen sie vom mehr oder minder entwickelten Bemühen, den betrieblichen Regulationsmodus für „Innovationen von unten“ zu öffnen und während eines komplexen Umbaus der Arbeits- und Betriebsorganisation so etwas wie *Prozesssicherheit* zu stiften.

#### **4. Das Pendel schwingt zurück – Ursachen arbeitspolitischer Regression**

Alles in Allem lässt sich festhalten, dass entwickelte Mitbestimmungspraktiken die Anwendung partizipativer Managementprinzipien erleichtern. Eine intakte Mitbe-

stimmung versetzt Betriebsräte in die Lage, auch unter schwierigen Bedingungen als soziales Korrektiv zu jener Marktlogik zu wirken, die sich schon während der ersten Phase der Reorganisation in allen Untersuchungsbetrieben in Gestalt drastischer Sparprogramme bemerkbar macht. Starke Betriebsräte können neuen, innovativen Regulationsformen industrieller Arbeit wie demokratische Wahlverfahren, Gruppensprechern und –gesprächen zum Durchbruch verhelfen. Dabei zeigt sich, dass demokratisch verfasste Arbeitskollektive noch am besten in der Lage sind, wachsenden Leistungsdruck solidarisch zu bewältigen und quasi-unternehmerische Verantwortung auszufüllen. Daher bilden partizipative Arbeitsformen während der ersten Hälfte der Restrukturierungsetappe für viele Betriebsräte einen Ansatzpunkt, um trotz des intensiven Wettbewerbsdrucks aus der arbeitspolitischen Defensive herauszukommen.

Das ändert sich während der zweiten Hälfte der Dekade grundlegend. Die Entwicklung in den meisten Untersuchungsbetrieben spricht dafür, dass sich der Korridor für Managemententscheidungen wieder schließt. In vielen Betrieben kommt es zu Stagnation, teilweise auch zu arbeitspolitischem Rückschritt. Betroffen sind vor allem die „high-road“-Varianten. Nur in wenigen Betrieben wie bei einem Nutzfahrzeughersteller (Fall E) gelingt eine Stabilisierung oder gar der Ausbau teilautonomer Gruppenarbeit. Statt dessen zeichnet sich in vielen Werken, die ursprünglich der betriebsdemokratischen Variante zugerechnet werden konnten, eine regressive Entwicklung ab. Herausragend ist der Fall eines ursprünglich am schwedischen Weg ausgerichteten Montagewerks (Fall G), wo der Schwenk von teilautonomen und teilweise bandenkoppelten Arbeitskollektiven zu im Kern toyotistischer Gruppenarbeit vollzogen wird. Zwar gelingt es den Betriebsräten, gewählte Gruppensprecher und Gruppengespräche während der Arbeitszeit als Partizipationsform zu erhalten. Die Kleingruppen werden jedoch in eine Arbeitsorganisation eingepasst, die wieder auf engen Arbeitstakten (ein- bis zwei Minuten), strikter, am „Perlenkettenprinzip“ orientierter Bandkoppelung, weit getriebener Standardisierung der Arbeitsabläufe und teilweise auch auf ergonomischem Rückschritt (Überkopfarbeit, Verzicht auf Mitfahrbänder) basiert. In Werken, in denen eine Re-Taylorisierung der Arbeitsabläufe dysfunktional wäre, nimmt der arbeitspolitische Rückschritt eine andere Gestalt an. So finden bei einem Trafo-Hersteller (Fall q) seit längerem überhaupt keine Zeitaufnahmen statt. Einzige Managementvorgabe ist der Preis des Produkts. Wie die Arbeiter ihre Produkte herstellen, bleibt ihnen weitgehend selbst überlassen. Unter dem Druck harter Standortkonkurrenzen und Verlagerungsdrohungen verwandeln sich die neu gewonnenen Freiheiten jedoch in ein subtiles Mittel zur Leistungssteigerung. Die Rationalisierung in Eigenregie findet statt; für das Management ist sie jedoch zum ermäßigten Preis zu haben. Der bloße Erhalt des Arbeitsplatzes soll als Motivationsanreiz für eine aktive Rationalisierungsbeteiligung der Facharbeiter genügen. Weitergehende Ansprüche der Gruppen, die eine durchgreifende Demokratisierung der Betriebsverfassung einklagen, werden abgeblockt.

Arbeitspolitischer Rückschritt findet auch in den Kleinfirmennetzen statt. Bei einem Wägetechnik-Produzenten (Fall A) ist das einstige Erfolgsmodell an seine

Grenzen geraten. Wegen der Veräußerung an einen Investmentfond und der hohen Gewinnerwartungen des neuen Eigentümers hat der Handlungsspielraum des Managements im Stammbetrieb abgenommen. Persönliche Zerwürfnisse in der Führungsgruppe, eine zunehmende Veränderungsmüdigkeit der Belegschaft und ein Konflikt um Neueinstellungen haben die Vertrauensbeziehungen erschüttert. Die Grundstruktur des flexiblen Organisationsmodells hat überlebt, aber der innovatorische Überschuss der Mobilisierungsphase ist einer eher glanzlosen betrieblichen Normalität gewichen. Bei einem Baugerätehersteller (Fall c) hat sich nach Inthronisation eines japanischen Geschäftsführers und dem Abgang seines deutschen Widerparts Ähnliches abgespielt. Dagegen gibt es im Fall eines mit repressiven Mitteln reorganisierten Aluminiumherstellers (Fall B) eine überraschende Konsolidierung. Ausschlaggebend ist die günstige Konjunktur. Trotz wirtschaftlicher Besserung hat sich die soziale Zerrüttung von Belegschaft und Management aber fortgesetzt, ein Umstand, der partizipative Organisationslösungen nahezu unmöglich macht. Demgegenüber zeichnen sich die gestrafften Firmenbürokratien durch größere Stabilität aus. Stabil ist in diesem Kontext freilich eine zweiseitige Charakterisierung. Sie gilt nicht so sehr für die teilweise schwach entwickelten Formen gelenkter Beteiligung. Gruppen- oder Teamarbeitsansätze, KVP, Qualitätszirkel oder Lernstätten halten sich überall dort, wo sie vom Management und teilweise auch von den Betriebsräten beständig erneuert, motiviert und so am Leben erhalten werden. Sobald die Initiative der Managementseite nachlässt, sterben auch die Beteiligungsansätze. Gruppen- oder Teamarbeit wird dann zu einer formellen Hülle, die über die Arbeitsrealität wenig aussagt. Da ohnehin weniger ambitioniert als die betriebsdemokratische Variante, bleiben die sozialen Folgekosten arbeitspolitischer Stagnation jedoch überschaubar. Bewegung entsteht in den gestrafften Firmenbürokratien primär durch eine forcierte „Internalisierung des Marktes“ (Moldaschl/Sauer 2000: 205), durch Ausgründungen und Auslagerungen. Selbst in Betrieben, in denen Gruppenarbeitsprojekte und Beteiligungsansätze eingeschlafen sind, herrscht in Sachen Betriebsorganisation ein permanenter Wandel. Teilweise wird der Dezentralisierungstrend verstärkt; in einigen Fällen kommt es zu einer Korrektur übertriebener Segmentierung, zur erneuten Zusammenlegung von Geschäftsfeldern und Profitcentern. Am generellen Trend zu kleineren organisatorischen Einheiten ändert sich jedoch nichts. Ungeachtet aller Besonderheiten zeichnet sich auch in den gering formalisierten Betrieben der DV-Branche eine Ökonomisierungstendenz ab. Sobald ein Unternehmen seine Sonderstellung am Markt verliert, Kostenargumente eine herausgehobene Rolle spielen, Gewinnerwartungen der Eigentümer in die Höhe geschraubt werden, Veränderungen der Eigentumsverhältnisse Unsicherheit auslösen und die sozialen Bedürfnisse der Belegschaft in Widerspruch zu den umfassenden Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen geraten, machen sich in partizipativen Arbeitskulturen Auflösungserscheinungen bemerkbar. Gemanagte Unternehmenskulturen können den Niedergang spontaner Beteiligungsbereitschaft nirgendwo auffangen.

Insgesamt zeichnet sich ein klarer Trend ab. Das arbeitspolitische Pendel schwingt zurück, ohne indes wieder bei seinem Ausgangspunkt anzukommen. Zwar

lässt sich auch in der Zeitdimension durchaus eine stärkere Verankerung partizipativer Managementprinzipien in den Untersuchungsbetrieben feststellen. Doch nicht der integrative, Effizienz und Humanisierung annähernd gleich gewichtende Rationalisierungskompromiss, das *Marktrisiko* ist zum Treiber einer aktiven Rationalisierungsbeileiligung von Beschäftigten geworden. Die Abkehr von der „high road“ industrieller Restrukturierung ist gerade in Vorreiterbetrieben überdeutlich. Wie lässt sich diese Entwicklung erklären? Naheliegend wäre es, mangelnde Effizienz von teilautonomen Gruppen mit großen Partizipationsspielräumen für Beschäftigte zu vermuten. Doch diese Vermutung trägt. Obwohl wir selbst keine Messungen vornehmen konnten, ist uns während der ersten Phase der Restrukturierung von vielen Führungskräften bestätigt worden, dass die „high-road“-Varianten auch kurzfristig zu erheblichen Produktivitätssteigerungen beigetragen haben. Nicht selten waren Gruppenarbeitsregelungen ein entscheidendes Zugeständnis, das es Betriebsräten überhaupt ermöglichte, die Kröte rigider Rationalisierungs- und Kostensenkungsprogramme zu schlucken. Doch auch unabhängig davon haben teilautonome Gruppen in einer Reihe von Fällen bewiesen, dass sie gewinnbringend arbeiten können (Fall E, F, G, I). Mangelnde Effizienz scheidet somit als zentraler Erklärungsfaktor aus. Es gibt andere Ursachen für arbeitspolitischen Rückschritt.

Dazu gehören an erster Stelle Veränderungen in der Makroökonomie und ein damit korrespondierender Wandel in der Unternehmenssteuerung. Zwar gibt es von Konzern zu Konzern erhebliche Differenzen. Doch auch hier zeichnet sich jedoch ein übergreifender Trend ab (Windolf 2001). Im Kontext eines allgemeinen Verdrängungswettbewerbs werden Renditen und verfügbares Kapital in der zweiten Hälfte der Dekade für die Leitungen vieler erfasster Unternehmen zu einer herausragenden Orientierungsgröße. Aufgrund der Dominanz deregulierter Finanzmärkte entscheidet das liquide Kapital sukzessive über die Akquisitionsfähigkeit eines Unternehmens und es schützt gegebenenfalls vor feindlichen Übernahmen. Daher macht es für international operierende Konzerne Sinn, Steuerungsmechanismen an der Steigerung des Unternehmenswerts auszurichten. Zahlreiche erfasste Unternehmen orientieren sich am Shareholder Value oder an vergleichbaren Steuergrößen wie dem „Geschäftswertbeitrag“ (Siemens). Entsprechende Ausrichtungen sind oft nur die letzte Konsequenz eines Maßnahmebündels, das auf eine Stärkung der Marktkoordination innerhalb der Unternehmen zielt.<sup>7</sup> Eine Folge entsprechender Business-Strategien ist, dass sie die Konkurrenz im Inneren der Unternehmen forcieren. Hierarchische Steuerung wird nicht eins zu eins durch Marktkoordination ersetzt. Vielmehr nutzt eine gestraffte Hierarchie Marktmechanismen, um dezentrale Organisationseinheiten den Imperativen der Weltmarktkonkurrenz zu unterwerfen. Durch Auslagerungen, Ausgründungen und interne Segmentierung wird die Betriebsorganisation dezentralisiert. Mit beschränkter unternehmerischer Kompetenz ausgestattet, sollen Cost- oder Profitcenter eigenständig am Markt agieren. In der Wahl ihrer Mittel relativ frei, unterliegen die

<sup>7</sup> Bildung eigenständiger Gesellschaften unter dem Dach einer Holding, Konzentration auf Kernkompetenzen, Verringerung der Fertigungstiefe, Beseitigung organisatorischer Redundanzen mittels grenzüberschreitender Integration von Standorten und Managementfunktionen.

dezentralen Einheiten einem strikten betriebswirtschaftlichen Controlling. Wichtigste Orientierungsgröße sind Gewinnvorgaben der Konzernzentrale, die sich – in ihrer Höhe variierend – mehr und mehr internationalen Standards (15, 18 bis über 20 Prozent des eingesetzten Eigenkapitals) annähern. Da eine Quersubventionierung durch die Konzernmütter entfällt, geraten dezentrale Einheiten unter verstärkten Rationalisierungsdruck. Innerhalb eines bestimmten Zeitraums muss die Minimalrendite erwirtschaftet werden, ansonsten droht selbst profitablen Geschäftsfeldern und Betriebsteilen das Aus. Trotz der konzeptionell immer wieder betonten Langfristorientierung von Steuerungsmodellen, die sich am Unternehmenswert orientieren, setzt sich in der Praxis ein Trend zu kurzfristigen Verwertungskalkülen durch. Ein verantwortlicher Manager muss in kurzen Rhythmen (Quartals-, mitunter Monatsberichte) beweisen, dass sein Bereich profitabel arbeitet. Schon weil sein Einkommen z.B. bei Daimler-Chrysler zu 20 bis 60 Prozent von der Zielerreichung abhängt und sein Arbeitsvertrag befristet ist, wird er alles tun, um diesen Nachweis zu erbringen. In einer solchen Konstellation ist die Tendenz zum „Ausmelken“ von Cash- und Profitcows strukturell angelegt. Im Kalkül des strategiefähigen Managements treten die Vorteile eines kooperativen, an der langen Frist ausgerichteten, auf die institutionalisierte Produktion kollektiver Güter (Qualifikationen, sichere Planungshorizonte für Unternehmen, relativer sozialer Frieden) ausgerichteten Wirtschaftsstils allmählich in den Hintergrund. Statt dessen sorgt ein System aus elektronischer Datenerfassung, Zielvereinbarungen und „gemanagten“ Standortvergleichen dafür, dass die Logik kompetitiver Restrukturierung im Steuerungsmodus international operierender industrieller Komplexe verstetigt wird. Kurzfristig wirksame Kostensenkungen und Rationalisierungserfolge werden zu einem dominanten Ziel betrieblichen Managementhandelns.

Shareholder-Value-Steuerung und „Internalisierung des Marktes“ stehen nicht per se im Gegensatz zu aktiver Rationalisierungsbeteiligung von Beschäftigten. Wie gezeigt, kann das Gegenteil der Fall sein. Es gibt Werke (j, k, o, q), in denen größere betriebswirtschaftliche Transparenz und intensiverer Wettbewerb Innovationsblockaden aufbrechen. Die Hauptwirkung des neuen Wettbewerbsregimes ist jedoch eine andere. Die Diktatur der Quartalsberichte (Albert 2000) in den Führungsetagen forciert die Zyklizität des Managementhandelns. Negativerfahrungen, wie sie bei der Erprobung partizipativer Arbeitsformen unvermeidlich sind, werden durch einen Steuerungsmodus verstärkt, der die Unternehmens- und Betriebsorganisation für die Übertreibungen des Marktgeschehens öffnet. Hat sich ein neues Rationalisierungsleitbild erst einmal etabliert, wird seine Anwendung selbst dann belohnt, wenn es sich um „Management by Potemkin“ handelt. Gilt ein Leitbild hingegen als verschlissen, verliert es in den Betrieben um so rascher an praktischer Relevanz. Auf diese Weise wird das arbeitspolitische Pendel von einem Kraftzentrum betätigt, das außer- und oberhalb der Betriebsebene angesiedelt ist. Die Kraft deregulierter Finanzmärkte, deren Dynamik Soros (1998: 178) zu Recht mit dem Schwung einer Abrissbirne verglichen hat, wird mittels eines abstrakten Kontrollmodus förmlich in die Betriebe und Profit-Center hineingepresst. Innovationsfördernde Wirkungen der Marktsteuerung kehren sich in dem Maße um, wie die Ausrichtung des Managements am raschen

Gewinn systematisch belohnt wird. Der Typus des Beteiligungsmanagers, der die erste Restrukturierungsphase prägte, verschwindet aus den Betrieben. An seine Stelle tritt der nüchtern kalkulierende Profitmanager, der die Partizipationsrhetorik beherrscht, ohne indessen über jene sozialen und lokalen Bindungen zu verfügen, aus denen Vertrauensbeziehungen erwachsen können. Häufiger Personalwechsel in den Führungsetagen fällt mit einer Teilentmachtung des betrieblichen Managements zusammen. Formal lässt das betriebswirtschaftliche Controlling die begrenzte Autonomie dezentraler Einheiten unangetastet. Aus Sicht der Zentralen ist es gleichgültig, ob der Gewinn tayloristisch oder mittels teilautonomer Gruppen produziert wird. Doch permanentes Benchmarking und kurzzyklische Profitmessung machen aufwendige Prozessinnovationen, deren Ertrag sich häufig erst einstellt, wenn die Verantwortlichen nicht mehr vor Ort sind, zu einem risikoträchtigen Unterfangen. Das lokale Management scheut davor zurück, knappe Ressourcen für arbeitspolitische Experimente mit ungewissem Ausgang einzusetzen. All dies verstärkt die strukturelle Widersprüchlichkeit partizipativer Rationalisierung so, dass sie sich kaum noch beherrschen lässt. Aus diesem Grund drängen relevante Teile des Managements auf Rückgewinn der Prozesskontrolle. Dieses Streben bekommt durch den markzentrierten, anonymen und letztlich innovationsblinden Kontrollmodus den Charakter eines Sachzwangs. Der Trend zur Kurzfristigkeit und Kontrollinteressen im Management, nicht mangelnde Effizienz sind die entscheidende Antriebskraft für arbeitspolitische Regression.

## **5. Nach der Reform ist vor der Reform? Arbeitspolitische Schlussfolgerungen**

Die regressive Modernisierung wird möglich, weil auch die Arbeitsbeziehungen in den Sog kompetitiver Restrukturierung geraten. In der zweiten Hälfte der Dekade lassen sich in vielen Untersuchungsbetrieben noch immer zahlreiche Anhaltspunkte für institutionelle Stabilität finden. Die Kooperation zwischen Betriebsleitungen und Interessenvertretungen ist während der 90er Jahre aller Gegenteilstendenzen zum Trotz eher intensiver geworden. Zwar rücken einige Interessenvertretungen demonstrativ vom Co-Management-Begriff ab (die Fälle A, I, c, o, q). In Einzelfällen büßen allzu kooperationswillige Betriebsratsvorsitzende gar ihre Ämter ein (I, q). Doch die informelle Ausweitung delegierter Partizipation wird nicht zurückgenommen. Manche Betriebsräte nehmen gezielt auf die Produktpolitik und z.T. auch auf die Geschäftsstrategie ihrer Firmen Einfluss – ein Verhalten, das von den Geschäftsleitungen überwiegend begrüßt wird. Doch betriebliche Austauschbeziehungen, die dem Muster „kooperativer Problemverarbeitung“ (Kotthoff 1994) folgen, sind noch kein zureichender Indikator für institutionelle Stabilität. Die empirischen Fakten sprechen eher für einen tiefgreifenden Wandel, der sich innerhalb eines formal noch weitgehend intakten institutionellen Rahmens vollzieht. Entscheidender Indikator sind die Inhalte betrieblicher Kompromissbildungen. Hier gibt es im Verlauf der Restrukturierungsetappe gravierende Veränderungen. Kohäsionspolitik im fordistischen Kapitalismus bedeutete, in der sozialen Integration der Arbeiterschaft, in der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivitätsfortschritt und dem so garantierten sozialen Frieden den entscheidenden Hebel zur Steigerung ökonomischer Leistungsfähigkeit zu sehen.

In der Gegenwart rechtfertigen sich Sozialintegration und Arbeitnehmerbeteiligung nur noch in dem Maße, wie sie der Steigerung einzelwirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit dienen (Streeck 1998). Diese Umkehrung der Prioritäten prägt nun die Tauschbeziehungen zwischen den industriellen Akteuren. In der Periode des expandierenden Fordismus verhandelte man im Grunde über die partielle Abkoppelung der Lohnarbeit vom Marktrisiko. Die Sozialfigur des Arbeitnehmers ist historisches Produkt dieser Tauschkonstellation. In den neuen Wettbewerbspartnerschaften wird hingegen über die Rückkoppelung abhängiger Arbeit an Marktrisiken verhandelt. Es geht – wie gerade befristete Beschäftigungsgarantien für zuvor faktisch lebenslang beschäftigte Kernbelegschaften illustrieren – um den Grad an Unsicherheit, der den Arbeitskraftbesitzern zugemutet werden kann und soll (Kern 1996: 196 ff.). Insofern bedeutet der wettbewerbsorientierte Tausch in gewissem Sinne den Abschied von der Sozialfigur des Arbeitnehmers. Jene schützende Hülle industrieller Rechte und sozialer Sicherungen, die im sozialstaatlich pazifizierten Kapitalismus eine partielle Abschottung gegenüber Marktrisiken erlaubte, wird durchlöchert und teilweise abgetragen. Auf diese Weise fördert der neue Kontrollmodus eine Re-Kommodifizierung von Arbeitskraft. Kollektive Statusrechte von Arbeitnehmern verlieren an Verbindlichkeit; an ihre Stelle treten sukzessive fragile betriebliche Kontrakte (Wettbewerbspakte), die nicht zuletzt Ausdruck intensivierter Konkurrenzen zwischen abhängig Beschäftigten sind.

Was bedeutet diese Diagnose für die aktuelle Mitbestimmungsdebatte? Zwei Schlussfolgerungen drängen sich auf. *Erstens* hat sich gezeigt, dass lineare Modernisierungskonzeptionen die Zyklizität des Managementhandelns unterschätzen. Partizipative Arbeitsformen können durchaus zu Win-Win-Situationen zwischen Management und Belegschaft führen. Und sie können zur Stärkung, ja zur Erweiterung betrieblicher Mitbestimmung beitragen. Dies setzt jedoch einen stabilen Regelungsrahmen für die industriellen Beziehungen voraus. Der Triumph der Markt- über die Produktionsökonomie, wie wir ihn gegenwärtig erleben, erschüttert diesen Rahmen. Zwar vermag direkte Partizipation die Arbeitssituation ausgewählter Beschäftigtengruppen zu verbessern. Entlang der Wertschöpfungsketten zeichnet sich jedoch selbst im Falle der „high-road“-Varianten oftmals ein dramatisches Partizipationsgefälle ab (Fall A, a1,a2). Unter den Bedingungen kompetitiver Restrukturierung wäre die Annahme vermessen, vom Management gewährte Beteiligungsformen könnten das Regulationsdefizit ausgleichen, das die Erosion institutionalisierter industrieller Rechte hinterlässt. Die Bindekraft produktionsorientierter Rationalisierungskompromisse ist zu schwach, als dass sie in der Lage wäre, ein entscheidendes Gegengewicht zur Verwertungslogik des flexiblen Kapitalismus zu schaffen. Der abstrakte, marktzentrierte Kontrollmodus erlaubt es dem Management, die Produktionsintelligenz der Beschäftigten als Gratisressource zu betrachten. Daher droht die – zweifellos vorhandene – emanzipatorische Wirkung betrieblicher Partizipation zu verpuffen. Wo Positivsummenspiele zwischen Management und Beschäftigten zur Sache privilegierte Minderheiten werden, kann Beschäftigtenpartizipation aus sich heraus weder die Mitbestimmung stabilisieren noch ein neues Stadium industrieller Demokratie einleiten.



Für Hoffnungen, die Managementseite werde aus ureigensten Interessen einer partizipativen Erweiterung der Mitbestimmung Vorschub leisten, bietet die jüngste Restrukturierungsetappe keine Anhaltspunkte.

Damit hat sich die Suche nach einer neuen „Politik der Teilhaberechte“ (Trentin 1999) aber nicht erledigt. Denn *zweitens* lässt sich festhalten, dass die Re-Kommodifizierung von Arbeitskraft (Hyman 2001) keinem Automatismus folgt. Sie ist – wie auch die Novellierung des BetrVG beweist – politisch beeinflussbar. Eine moderne Teilhabe-Politik darf sich aber nicht auf einen vermeintlich im Managementprozess selbst angelegten „Zwang zur Partizipation“ verlassen. Wie die Fallstudien belegen, sind große Teile des betrieblichen Managements selbst nur Getriebene in einem Spiel, dessen Regeln nicht mehr an Orten materieller Produktion gemacht werden. Aus diesem Grund neigen auch wohlmeinende Führungskräfte immer wieder dazu, Beteiligungsansätze selbst dann in Frage zu stellen, wenn Effizienzkalküle dies nicht zwingend gebieten. Aus diesem Grund spricht einiges dafür, dass der Akzent moderner Teilhabe-Politiken von der „Logik der Produktivkräfte“ wieder zur „Logik der Bürgerrechte“ (Müller-Jentsch 1994a: 658) verschoben werden muss. Die BetrVG-Novelle kann hier nur ein erster Schritt sein. Weitere Schritte – etwa die dringend notwendige Reform der Unternehmensmitbestimmung – müssen folgen. Wie die Fallstudien zeigen, ist in den Betrieben vieles bereits informelle Praxis, was von den Industrieverbänden aus ideologischen Gründen bekämpft wird.

Die Zukunft der Mitbestimmung wird sich wesentlich an der Frage entscheiden, ob es innerhalb eines relativ schmalen Zeitkorridors gelingt, den internationalen Wettbewerb durch transnational gültige Regeln und soziale Mindeststandards zu bändigen. Doch selbst umfassende Teilhaberechte werden wenig bewirken, wenn Interessenorganisationen wie die Gewerkschaften nicht daran arbeiten, den Solidaritätsgedanken an seinen Wurzeln neu zu begründen. Schon deshalb ist es sinnvoll, an einem Leitbild „guter Arbeit“ festzuhalten, das auf solidarischen Praktiken fußt (Kuhlmann/Schumann 2000). Angesichts der marktförmig zugerichteten Subjektivität, die sich bei vielen abhängig Arbeitenden findet, stellt die Neubegründung des Solidaritätsgedankens die eigentliche Herausforderung für eine progressive Arbeitspolitik dar. Natürlich ist es sinnvoll, den Beweis zu erbringen, dass die Mitbestimmung kein Kostentreiber, sondern eine innovationsfördernde Einrichtung ist (BS/HBS 1998). Der Grundgedanke industrieller Demokratie darf jedoch nicht auf seine wirtschaftliche Funktionalität verengt werden.<sup>8</sup> Das Bewusstsein für den Eigenwert demokratischer Teilhabe ist in großen Teilen der Gesellschaft verloren gegangen. An seiner Rekonstruktion sollte gearbeitet werden. Eine – auch wissenschaftlich geführte – Debatte über zeitgemäße Formen von Wirtschafts- und Produzentendemokratie ist überfällig. Niemand hindert uns daran, mit ihr zu beginnen.

---

<sup>8</sup> Mit unterschiedlichen Akzentuierungen: Gorz 2000, Müller-Jentsch 2001, Revelli 1999, Sennett 1998.

## Appendix

Grundlage des Artikels ist das von der DFG finanzierte und am SOFI Göttingen durchgeführte Forschungsprojekt „Neue Managementkonzepte und die industriellen Beziehungen im Betrieb“, das der Autor dieser Zeilen in einer Folgeuntersuchung eigenständig weiter geführt hat. An der Projektarbeit im SOFI waren zeitweilig Harald Wolf und Jürgen Neubert beteiligt. Die Projektleitung lag bei Martin Baethge. Wo ich im Plural formuliere, trägt dies der gemeinsamen Anstrengung Rechnung. Materialbasis der Studie sind Recherchen in 36 Betrieben der westdeutschen Auto-, Zuliefer- und Elektroindustrie, dem Maschinen-, Anlagen- und Landmaschinenbau, der DV-Branche, der Verpackungsindustrie sowie dem Versicherungsgewerbe. 34 Betriebe bzw. Betriebsteile sind in die Auswertung eingegangen. Zwölf Fälle sind intensiv erforscht worden. Intensivfallstudie bedeutet, dass (nahezu) alle von der Einführung partizipativer Managementkonzepte betroffenen Hierarchieebenen untersucht wurden (Überblick 1). Erhoben wurde mittels leitfadengestützter Interviews von ein- bis dreistündiger Dauer, die überwiegend auf Band mitgeschnitten wurden. Um die Aussagekraft der Intensivfälle zu erhöhen, haben wir zusätzlich 24 Betriebsrecherchen durchgeführt (Überblick 2). Im Minimalfall beruhten sie auf Gesprächen mit Geschäftsführung und Betriebsrat. Meist kamen Interviews mit operativ verantwortlichen Führungskräften, Stabsmitarbeitern sowie mit Gruppensprechern oder Teamleitern hinzu. Die Intensiverhebungen und Zusatzrecherchen sind zwischen 1993 und 1996 durchgeführt worden. In die Folgeuntersuchung, die die Entwicklung partizipativer Arbeitsformen in der Zeit erfasste, konnten zwischen April 1999 und Januar 2000 zwei Drittel der Untersuchungsbetriebe einbezogen werden. Insgesamt basiert die Erhebung auf 512 qualitativen Interviews mit Führungskräften, Betriebsräten, Arbeitern, Angestellten, Gewerkschaftern, Verbandsfunktionären und lokalen Experten (Überblick 3).

Übersicht 1: Die Intensivfallstudien (Zeitraum 1993-1996):

Betrieb	Branche	Beschäftigte*	Status*
Fall A	Maschinenbau	200	Konzern/Mettler-Toledo
Fall B	Zulieferer/Aluminium	550	sbst. Konzerntochter
Fall C	Zulieferer	1.800	Bosch
Fall D	Zulieferer	1.800	GKN
Fall E	Autoindustrie/Nutzfahrzeuge	8.000	Mercedes
Fall F	Maschinenbau	4.000**	Mittelständler
Fall G	Autoindustrie/Montage	1.200	Mercedes
Fall H	Autoindustrie/Nutzfahrzeuge	18.000	VW
Fall I	Anlagenbau	1.500	Mittelständler
Fall J	Landmaschinenbau	3.600	John Deere
Fall K	DV-Branche	300	Mittelständler
Fall L	IT-Branche	8.000***	Digital Equipment

\* zum Zeitpunkt der Haupterhebung

\*\* am Standort

\*\*\* bundesweit, für die Betriebsteile nicht aufzuschlüsseln, inzwischen Teil eines anderen Konzerns (Compaq).

## Übersicht 2: Die Zusatzrecherchen (Zeitraum 1992-1999)\*

Betrieb	Branche	Status
Fall a1	Zulieferer	abhängiger Kleinbetrieb
Fall a2	Zulieferer	abhängiger Kleinbetrieb
Fall b	Zulieferer	Mittelständler
Fall c	Baugeräte	selbständige Tochter eines japanischen Mittelständlers
Fall d	Zulieferer	Mittelständler
Fall e	Versicherungen	Allianz
Fall f	Elektroindustrie	ABB, nicht ausgewertet
Fall g	Zulieferer	Mittelständler
Fall h	Elektroindustrie	IBM
Fall i	Verpackungsindustrie	Mittelständler
Fall j	Elektroindustrie	ABB
Fall k	Elektroindustrie	AEG-Hausgeräte
Fall l	Anlagen/Rüstung	Konzernbetrieb
Fall m	Autoindustrie	Konzernbetrieb
Fall n	Maschinenbau	Konzernbetrieb
Fall o	Elektroindustrie	Siemens
Fall p	Elektroindustrie	Nokia
Fall q	Elektroindustrie	Siemens
Fall r	Elektroindustrie	Siemens
Fall s	Fahrzeugindustrie	Familienunternehmen
Fall t	DV-Branche	Mittelständler
Fall u	IT-Branche	Mitarbeitergesellschaft
Fall v	DV-Branche	Kleinbetrieb
Fall w	Elektroindustrie	Bosch, nicht ausgewertet

\* Die Konzernzugehörigkeit gilt für den Zeitpunkt der ersten Recherche. In einigen Betrieben hat es seither einen oder mehrere Eigentümerwechsel gegeben. Um die Anonymität zu wahren, werden die Firmennamen von Mittelständlern, aber auch von einigen Konzernbetrieben nicht angegeben.

## Übersicht 3: Die Interviews (einschließlich Vor- und Nacherhebung 1992-2000)

Zone vorwiegend kontrollierender Arbeit Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder, zugeordnete Stabsmitarbeiter	71
Zone verschiedener Kombinationen von kontrollierender und kontrollierter Arbeit Mittlere Führungskräfte, z.B. Center-, Unit-, Abteilungs- und Segmentleiter	80 83
Untere Vorgesetzte, Meister, Spezialisten und zugeordnete Angestelltenabteilungen	
Zone vorwiegend kontrollierter Arbeit Operativ Tätige, Mitglieder von teilautonomen Gruppen, Teams, Fertigungsinseln usw.	134 47
Davon Gruppensprecher/Teamleiter Davon Vertrauensleute	24
Interessenvertretung/externe Experten Betriebsräte	106
Experten aus Gewerkschaften, Wirtschaftsverbänden, lokaler Politik	38
Gesamt	n = <b>512</b>

**Literatur**

- Abendroth, W. (1964) : Aufstieg und Krise der deutschen Sozialdemokratie. Frankfurt/M.
- Adler, P. S. (1995): 'Democratic Taylorism'. The Toyota Production System at NUMMI. In: Babson, P.S. (Ed): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry. Detroit: 207 - 219.
- Aglietta, M. (2000): Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand. Hamburg.
- Albert, M. (1992): Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt/M.
- Albert, M. (2000): Der europäische Kapitalismus im Rahmen der Globalisierung: Konvergenzen und Differenzen. In: Albert, M. / Bischoff, J. / Candeias u.a. (2000): Ein neuer Akkumulationstyp? In: Supplement der Zeitschrift „Sozialismus“ 5/2000. Hamburg: 5–19..
- Baglioni, G. (1999): Ist Demokratie möglich? Arbeitnehmerbeteiligung im Unternehmen: Der schwierige Weg zwischen Demokratie und Effizienz. Baden-Baden.
- Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanzen und Perspektiven. Gütersloh.
- Bourdieu, P. (1988): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. 2. Aufl. Frankfurt/M.
- Boyer, R. / Durand, J. P. (1997): After Fordism. Basingstoke.
- Candeias, M. / Deppe, F. (Hg.) (2001) : Ein neuer Kapitalismus? Hamburg.

- Chandler, A.D. (1977): *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Harvard.
- Chandler, A.D. (1990): *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard.
- Coriat, B. (1990): *L'Atelier et le robot*. Paris.
- Crouch, C. / Streeck, W. (eds.) (1997): *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity*. London.
- Cyba, E. (2000): *Geschlecht und soziale Ungleichheit. Konstellationen der Frauenbenachteiligung*. Opladen.
- DGB-Bundesvorstand (Hg.) (2001): *Gesetzentwurf zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVerf-Reformgesetz). Kabinettsbeschluss vom 14. Februar 2001. Anmerkungen und Bewertung*. In: *Informationen zum Arbeitsrecht 1/2001*. Berlin.
- Dörre, K. (2001a): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Habilitationsschrift. (Im Erscheinen.)*
- Dörre, K. (2001b): *Gibt es ein nachfordistisches Produktionsmodell?* In: Candeias, M. / Deppe, F. (2001): 83–107.
- Dörre, K. / Neubert, J. / Wolf, H. (1993): „New Deal“ im Betrieb? In: *SOFI-Mitteilungen*, Nr. 20. Göttingen: 15–36.
- Edwards, P.: *Konflikt und Konsens. Die Organisation der industriellen Beziehungen im Betrieb*. In: Müller-Jentsch, W. (1999): 31–55.
- Ehlscheid, Ch. / Mathes, H. / Scherbaum, M. (2001): *Das regelt schon der Markt. Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik*. Hamburg.
- Fraser, N. (1997): *Justice Interruptus. Critical Reflections on the 'Postsocialist' Condition*. London.
- Gerst, D. (2000): *Arbeitspolitik im Rückwärtsgang? Konzeptionskonkurrenz und Wandel der Kontrolle in der Automobilindustrie*. In: *WSI-Mitteilungen 53(1)*: 37–45.
- Gorz, A. (2000): *Arbeit zwischen Misere und Utopie*. Frankfurt/M.
- Giddens, A. (1995): *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt/M.
- Hoffmann, R. / Jacobi, O. / Weiss, M. (eds.) (1995): *German Industrial Relations Under the Impact of Structural Change, Unification and European Integration*. Düsseldorf.
- Hyman, R. (2001) *Globalisation, Shareholder Value and the 'Re-Commodification' of Labour: The End of 'Social Partnership'*. Paper to the conference on Shareholder Value Capitalism and Globalization. Bad Homburg, 10–12 May 2001.
- Kern, H. (1996): *Das vertrackte Problem der Sicherheit – Innovationen im Spannungsfeld zwischen Ressourcenmobilisierung und Risikoaversion*. In: *Jahrbuch Arbeit und Technik 1996*: 196–208.
- Kieser, A. / Kubicek, H. (1992): *Organisation*. Berlin.
- KiBler, L. / Greifenstein, R. / West, W. (1997): *Erneuerung der Mitbestimmung durch demokratische Partizipation. Das Szenario 21 und seine Bedeutung für die Mitbestimmung in Deutschland*. Marburg.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München/Mering.
- Kuhlmann, M. / Schumann, M. (2000): *Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik*. In: *WSI-Mitteilungen 53(1)*: 18 – 27.
- Lenz, I. / Nickel, H. M. / Riegraf (Hg.) (2000): *Geschlecht, Arbeit, Zukunft*. Münster.
- Lipietz, A. (1998): *Nach dem Ende des „Goldenen Zeitalters“*. *Regulation und Transformation kapitalistischer Gesellschaften. Ausgewählte Schriften*, hg. von Hans-Peter Krebs. Hamburg.
- Mann, M. (1994): *Geschichte der Macht Bd. 1. Von den Anfängen bis zur griechischen Antike*. Frankfurt/M.

- Minssen, H. (Hg.) (2000): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin.
- Mintzberg, H. (1992): *Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten*. Landsberg/Lech.
- Moldaschl, M. / Sauer, D. (2000): *Internalisierung des Marktes – Zur Dialektik von Kooperation und Herrschaft*. In: Minssen, H. (2000): 205-225.
- Müller-Jentsch, W. (1994a): *Über Produktivkräfte und Bürgerrechte*. In: Beckenbach, N. / Treeck, W. van (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt. Sonderband 9*: 643 – 661.
- Müller-Jentsch, W. (1994b): *Arbeitsbeziehungen*. In: *Historisch-Kritisches Wörterbuch des Marxismus*. Bd. 1. Hamburg: 498–502.
- Müller-Jentsch, W. (Hg.) (1999): *Konfliktpartnerschaft*. 3. Auflage. München/Mering.
- Müller-Jentsch, W. (2001): *Mitbestimmung: Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oder Bürgerrecht*. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 52(4): 201–211.
- Müller-Jentsch, W. / Ittermann, P. (2000): *Handbuch industrieller Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends*. Frankfurt/M.
- Müller-Jentsch, W. / Sperling, H. J. (1995): *Towards a Flexible Triple System? Continuity and Structural Changes in German Industrial Relations*. In: Hoffmann u.a. (1995): 9–29.
- Nordhause-Janzen, J. / Pekruhl, U. (Hg.) (2000): *Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*. München/Mering 2000
- Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion*. Opladen.
- Rademacher, C. / Wiechers, P. (2001): *Geschlecht, Ethnizität, Klasse*. Opladen.
- Revelli, M. (1999): *Die gesellschaftliche Linke. Jenseits der Zivilisation der Arbeit*. Münster.
- Schmidt, R. / Trinczek, R. (1999): *Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen*. In: Müller-Jentsch, W. (1999): 103–128.
- Schumann, M. (2000): *Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung*. In: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 28, Göttingen: 103–112.
- Schumann, M. / Baethge-Kinsky, V. / Kuhlmann, M. / Kurz, C. / Neumann, U. (1994): *Trendreport Rationalisierung*. Berlin.
- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Hamburg.
- Sorge, A. (1999): *Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung*. In: Streeck, W. / Kluge, N. (1999): 17-134.
- Soros, G. (1998): *Die Krise des globalen Kapitalismus. Offene Gesellschaft in Gefahr*. Berlin.
- Springer, R. (2001): *Flexible Standardisierung. Innovation für Arbeit, Arbeitswissenschaft und Arbeitspolitik*. In: Ehlscheid u.a. (2001): 10 –36.
- Streeck, W. (1997): *German Capitalism: Does it exist? Can it survive?* In: Crouch, C. / Streeck, W. (1997): 33–54.
- Streeck, W. (1998): *Globale Wirtschaft, nationale Regulierung*. In: Cattero, B. (Hg.): *Modell Deutschland, Modell Europa. Probleme, Perspektiven*. Opladen: 13-32.
- Streeck, W. / Kluge, N. (Hg.) (1999): *Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz*. Frankfurt/M.
- Trentin, B. (1999): *Befreiung der Arbeit. Die Gewerkschaften, die Linke und die Krise des Fordismus*. Hamburg.
- Weitbrecht, H. (1998): *Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte*. Gütersloh.
- Windolf, P. (2001): *The Transformation of Rhenanian Capitalism*. Paper to the conference on *Shareholder Value Capitalism and Globalization*, Bad Homburg, 10–12 May 2001.