Zeitschrift: Widerspruch : Beiträge zu sozialistischer Politik
Herausgeber: Widerspruch
Band: 12 (1992)
Heft: 24

Artikel: Parzipatives Management - eine Chance für "Produzentendemokratie"?
Autor: Dörre, Klaus
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-652086

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Klaus Dörre

Parzipatives Management - eine Chance für "Produzentendemokratie"?

Verfolgt man die jüngere Debatte um die "demokratische Frage" (Rödel u. a. 1989, Rödel 1990, Habermas 1990 a, b), so fällt auf, dass die Sphäre von Erwerbsarbeit und Betrieb kaum noch thematisiert wird. Unternehmerische Entscheidungsprozesse erscheinen gegenüber steuernden Eingriffen der Politik verschlossen. Ihre Öffnung für demokratische Prozeduren ist, so wähnt man, nur um den Preis eines ökonomischen Effizienzverlustes zu haben. Nach dem vermeintlich "endgültigen Sieg des Videorecorders" (Fukuyama 1992, S.159) gilt Wirtschaftsdemokratie vielen als programmatisch überholt. Vereinzelte Plädoyers für eine "Demokratisierung der Betriebsverfassung" (Bischoff/Menard 1992 S.171) bleiben meist abstrakt und defensiv. Dazu passt, dass die gewerkschaftliche Mitbestimmungsdiskussion ebenfalls seit Jahren stagniert.

Paradigmenwechsel im Management?

Wenn nicht alles täuscht, bringt nun die Gegenseite Dynamik in die Debatte. Unter dem Eindruck der "japanischen Herausforderung" (Seitz 1991) verzeichnen inzwischen Managementkonzepte Konjunktur, die offensiv auf "Arbeitnehmerpartizipation" setzen. 'Lean Production' (Womack, Jones, Roos 1991) lautet das Zauberwort, welches gegenwärtig zahlreiche, im Detail äusserst heterogene Versuche einer "postfordistischen" Restrukturierung der Arbeits- und Unternehmensorganisation bündelt. Bewegung geht vor allem von der Automobilindustrie und ihren Zulieferern aus, sie erfasst jedoch zunehmend auch andere Branchen (z.B. Elektroindustrie, Teile des Maschinenbaus). Am Toyota-Produktesystem orientiert und als optimale Verknüpfung der Vorzüge von "handwerklicher" und fordistischer Massenproduktion angelegt, kommt 'Schlanker Produktion' nach Auffassung der begriffsprägenden MIT-Autoren paradigmatische Bedeutung zu. Die Grundsätze des 'Lean Management' seien "in gleicher Weise in jeder Industriebranche der Welt" anwendbar. Daher werde ihre "unvermeidliche Ausbreitung" alles "in fast jeder Industrie" ändern, lautet die Botschaft (S.13,18).

Leitbild des 'Lean Management' ist nicht mehr der von verantwortlichen, dispositiven Tätigkeiten entbundene "fordistische Massenarbeiter", sondern der Typus des kreativen, qualifizierten, vorausschauend denkenden, Anlagenwartung, Instandhaltung und Qualitätssicherung selbständig leistenden "Problemlösers" (S.107). Neben einem perfektionierten System der Fehlererkennung und -vermeidung gilt die Übertragung eines Maximums "an Aufgaben und Verantwortung auf jene Arbeiter, die am Band

tatsächlich Wertschöpfung" erbringen, als "Hauptorganisationsmerkmal" der 'schlanken Fabrik' (S.103). Herzstück des Produktionssystems sollen "dynamische Arbeitsteams" sein, welche, herausgefordert durch "kreative Spannung" (S. 106), beständig zur Verbesserung, Optimierung und kleinschrittigen Rationalisierung von Arbeitsabläufen beitragen (S.104).

Insgesamt verkörpert 'Schlanke Produktion' eine Interpretation des Toyota-Produktionssystems, welche japanische Produktivitätsvorteile weder auf Sozialdumping (niedrigere Löhne, längere Arbeitszeiten, schlechtere Arbeitsbedingungen) noch auf ausgefeiltere Technologie (japanische Autohersteller sind im Vergleich zu vielen europäischen Konkurrenten eher unterdurchschnittlich automatisiert), sondern primär auf intelligentere Formen der Arbeitsorganisation und des Managements zurückführt. Die damit einhergehende Aufwertung "wertschöpfender Arbeit" findet Gehör in einer Situation, in der neotayloristische, die Ersetzung und Verdrängung lebendiger Arbeit aus dem Produktionsprozess anstrebende Technisierungsstrategien offenkundig an ihre Grenzen stossen (Jürgens 1989). Mit produktivistischen Zielen verknüpft, erfahren nunmehr Formen der Arbeitsorganisation eine Neubewertung, die aus Managementsicht lange Zeit als Instrumentarium herrschaftskritischer "Demokratisierungsstrategien" beargwöhnt wurden.

Rückblende: Die Debatte um "Mitbestimmung am Arbeitsplatz"

Blenden wir zurück: Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre machte in der BRD ein Modell der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" Furore. Als basisdemokratische Erweiterung betrieblicher Mitbestimmungsrechte gedacht, strebte dieses Konzept für zusammenarbeitende Kollektive (Funktionsgruppen) das Recht an "alle Gestaltungsprobleme der Arbeitsorganisation in ihrem Bereich" mitentscheiden zu können (Vilmar 1971, S.6). Auf diese Weise sollten die abhängig Tätigen zumindest partiell aus ihrem Objektstatus befreit und zur Mitbestimmung über das "wie" der Produktion befähigt werden (S.50).

Die Befürworter einer solchen Regelung versprachen sich hiervon doppelten Effekt: Erstens hofften sie, der erfahrene Abbau von Fremdbestimmung werde Lern- und Kommunikationsprozesse auslösen, die eine spätere "Selbstverwaltung und Selbstbestimmung der Arbeitenden" vorbereiten könnten. Zweitens ging man davon aus, reales Mitentscheiden werde das Selbstbewusstsein der Produzenten stärken, die gewerkschaftliche Basis aktivieren und ein Aufbrechen bürokratisierter Gewerkschaftsstrukturen erleichtern (Vilmar 1971, S.51, Schumann 1969, S.227). Vorgesehen waren Gruppen mit gewählten Sprechern (dies revidierend: Vilmar/Sattler 1978, S.123), der Möglichkeit zu Arbeitsbesprechungen sowie eigenständiger Verhandlungsautorität. Nur im Fall einer gegenseitigen Blockade von Management und Teilkollektiven sollte der Betriebsrat die Vertretung der Gruppeninteressen übernehmen. Später mit Überlegungen zur "Humanisie-

rung der Arbeit und wirtschaftsdemokratischen Zielsetzungen verflochten (Vilmar/Sattler 1978, S.127ff.), war die "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" Teil einer "gesamtgesellschaftlichen Demokratisierungsstrategie" (S.179). Es ging darum, die "Machtüberlegenheit der Unternehmerseite" einzuschränken (Schumann 1969, S.226). Jede Nähe zu "lediglich betriebsfunktionalen, verbesserter Produktivität dienenden Formen der Arbeitsgruppenintensivierung" wurde zurückgewiesen (Vilmar 1971, S.50).

Geht man von den ursprünglichen Intentionen der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" aus, so mag die "partizipative Wende" im Management (Dörre/Wolf 1992) den Eindruck einer verkehrten Welt erwecken. Ausgerechnet jene Formen der Arbeitsorganisation, die als Hebel betrieblicher Gegenmacht fungieren sollten, sind zu integralen Bestandteilen unternehmerischer Verwertungsstrategien geworden. Dass "partizipativer Überschuss" der Beschäftigten, statt in Aktionen einer kämpferischen Gewerkschaftsbasis zu münden, nunmehr zum "Schmiermittel" bei der Effizienzsteigerung von Arbeitsabläufen dienen soll, hat eine kontroverse Debatte ausgelöst. Die Bandbreite der Positionen reicht von der Annahme einer Art "Managerdämmerung" (Damolin 1990), also einer grundlegenden Zäsur im unternehmerischen Denken, bis hin zur These vom "kulturellen Imperialismus des Managements" (Deutschmann 1989).

Meinen die einen, Unternehmensführungen fänden sich von selbst zu praktischen Massnahmen bereit, die "nach gängigem Verständnis eher ins Repertoire von Humanisierungs- und Emanzipations- als von Rationalisierungsstrategien" passten (Bardmann/Franzpötter 1990, S.437), so befürchten die anderen geradewegs das Gegenteil. Im Zugriff des Managements auf lebensweltliche Kommunikation erkennen sie den Versuch, Persönlichkeiten "von innen" im Sinne der Unternehmensziele zu prägen. Nicht Emanzipation, sondern die "höchste Form der Entfremdung" (S.391) sei das Resultat.

Partizipative Rationalisierung und ihre inneren Widersprüche

Ein Problem solcher Argumentationen ist, dass sie zumeist auf der Paradigmenebene verharren und sich bereits in der ein oder anderen Weise hinsichtlich bestimmter Wirkungen partizipativer Managementstile festlegen. Mit Blick auf empirisch reale Umstrukturierungsprozesse muss hingegen die relative Offenheit der Entwicklung hervorgehoben werden:

a) 'Lean Production' ist zu einem 'Catch-all'-Begriff geworden, der "japaninspirierte", in den konkreten Arrangements gleichwohl stark differierende Ansätze bündelt. Selbst in der Automobil- und Zuliefererindustrie handelt es sich dabei häufig noch um erste Pilotprojekte mit Gruppenarbeit, flacheren Hierarchien, Kaizen-Teams, kommunikativem Führungsstil usw. In Reinform wird 'Lean Production' allenfalls in Werken erprobt, die auf der "grünen Wiese" entstehen (Opel Eisenach) und ein ähnliches Umfeld besitzen wie die japanischen Transplants in Nordame-

rika und Europa (hohe Arbeitslosenrate, grosses qualifiziertes Arbeitskräftepotential). Daneben wird mit Beteiligungsformen in Bereichen experimentiert, in denen es niemals "fordistische Massenproduktion" gegeben hat (z.B. Teile des Maschinenbaus, Dienstleistungsunternehmen). Schon aufgrund der Vielfalt und des experimentellen Charakters zahlreicher Projekte wäre es falsch, bereits von einer sich international durchsetzenden "postfordistischen Betriebsweise" (Bischoff/Detje 1989, S. 62ff) oder einem kohärenten neuen "Managementstil" (Boyer 1992, S. 57ff.) zu sprechen.

b) Letzteres gilt um so mehr, als strikt zwischen Managementsparadigmen, -strategien und -praktiken (Schlienstock 1991, S.366f., Dörre/Wolf 1992, S.11ff.) unterschieden werden muss. Paradigmen wie 'Lean Production' bezeichnen Visionen und Modelle unternehmerischer Praxis. Einfluss auf das meist situativ handelnde, mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontierte und zu Ad-hoc-Entscheidungen neigende betriebliche Management gewinnen sie allenfalls als orientierende "Richtgrössen" ohne unmittelbar operativen Charakters. Auch die strategischen Entwürfe der Unternehmensleitungen, ausgehandelte Versionen leitender Paradigmen, setzen sich in der Realität nur über Kämpfe und Konflikte in den verschiedenen betrieblichen Politikarenen durch. Bedenkt man ferner, dass das Management selbst kein monolitischer Block ist, sondern in Fraktionen und Funktionsgruppen zerfällt, so liegt die begrenzte strategische Rationalität unternehmerischen Handelns auf der Hand. Es gibt keinen "one best way", um strukturell gegensätzliche Handlungsanforderungen zu managen. Managment-Strategien lassen sich daher am besten als "programmatische Wahl zwischen Alternativen" konzeptualisieren, "von denen sich keine als befriedigend herausstellen wird" (Hyman 1991, S.67). Auch deshalb markieren partizipartives Management im allgemeinen und 'Schlanke Produktion' im besonderen nicht den "Königsweg" nachfordistischer Modernisierung.

c) Trotz dieser Einschränkungen lässt sich doch eine Grundrichtung der Restrukturierung von Industriearbeit ausmachen. Anfang der 90er Jahre ist ihr Hauptkennzeichen der Übergang von eher "technikzentrierten" zu stärker "humanzentrierten" Modernisierungsstrategien. Geradewegs gegenteilig zu Prognosen, die von mikroelektronischer gestützter "systemischer Rationalisierung" eine dramatische Entwertung lebendiger Arbeit erwarteten, konzentrieren sich "japaninspirierte" Konzepte auf die umfassendere Nutzung der "Ressource Mensch". Hinter dieser "Kehrtwende" steckt die Erkenntnis, dass überlegene Technik in der internationalen Konkurrenz für sich genommen keine Produktivitätsvorsprünge sichert. Im Gegenteil: Kostenintensive Technologie lässt sich mittels kompatibler Formen der Arbeitsorganisation effizient nutzen. Informationstechnische Vernetzung von Arbeitsabläufen bedingt eine Aufwertung der "menschlichen Schnittstellen" im Produktionsprozess. Hinzu kommt, dass eine erfolgreiche Einführung aufwendiger informationstechnischer

Systeme in der Regel die Akzeptanz und Beteiligung der Anwender voraussetzt. Aber auch abgelöst vom jeweiligen Technisierungsniveau eröffnet das "Vermeiden von Vergeudung", die Eliminierung von Fehlern, Blind- und Fehlleistungen, ein grosses Optimierungs- und Rationalisierungspotential, das freilich nur mit Hilfe der Lohnabhängigen erschlossen werden kann.

d) Arbeitskraftzentrierte Managementkonzepte bedürfen folglich der Mobilisierung von "Produktionsintelligenz" (dazu Kern/Schumann 1984). Sie nutzen informelles Produzentenwissen, halten zu "Selbstoptimierung" und Rationalisierung in - begrenzter - "Eigenregie" an. Eben dies, der Versuch, Produktionsarbeiter nicht mehr nur als Objekte von Rationalisierungsprozessen zu betrachten, bezeichnet einen Bruch mit dem klassischen Taylorismus. Dass die Einführung von Beteiligungselementen mit Produktionserfordernissen begründet wird, unterscheidet diesen Managementstil von eher psychologisch-ideologisch wirkenden "Sozialtechniken". Und die nahezu ausschliessliche Ausrichtung von Partizipation auf das Ziel 'verbesserte Produktivität' markiert eine wichtige Differenz zur "Mitbestimmung am Arbeitsplatz". Der Übergang vom betrieblichen Passiv- zum Aktivkonsens (Bechtle 1989) verlangt von den betrieblichen Akteuren eine Art "Rationalisierungsspagat". Um das Mitspielen der Belegschaften zu sichern, muss das Management Zugeständnisse machen. Der "Geist gegenseitiger Verpflichtungen", den 'Lean Production' angesichts der hohen Störanfälligkeit lager- und pufferloser Produktion einfordert, ist nur auf der Basis realer Interessenkompromisse denkbar. Selbiges sichert den Lohnabhänigen - wie immer begrenzte - Verhandlungsmacht und lässt "partizipative Rationalisierung" für das Management zu einem risikoreichen Unterfangen mit ungewissem Ausgang werden.

e) Partizipatives Management beinhaltet ein widersprüchliches Verhältnis von Zentralisierung und Dezentralisierung. Einerseits bedingt die inner- und zwischenbetriebliche Vernetzung von Produktionsprozessen eine Zentralisierung strategischer TOP-Entscheidungen. Andererseits lassen Komplexitätssteigerungen, wachsende Informationsfülle sowie die Möglichkeit zur zeitlichen Parallelisierung von Arbeitsabläufen zentralistische Entscheidungsprozesse in hierarchischen Linienorganisationen dysfunktional werden. Dies wiederum provoziert Dezentralisierungsmassnahmen wie den Übergang zur "modularen" Organisation der Fabrik (vom "Schlachtschiff" zum "Flotillenverband"), die Einrichtung von profit centers ("Fabrik in der Fabrik") oder auch die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen des Managements in Teams und Arbeitsgruppen. Um trotz dezentraler Organisationsstruktur übergreifende Unternehmensziele verankern und durchzusetzen zu können, steigt der Bedarf an sozialintegrativen Mechanismen und konsensualer Konfliktregulierung. Dies ist einer der Gründe für die Konjunktur "weicher", auf Kommunikation, Überzeugen, Werte- und Sinnvermittlung ausgerichte-

ter Managementmethoden wie "Unternehmenskultur" oder "Unternehmensethik".

f) Dezentralisierung und Verlagerung von Entscheidungskompetenzen bedeuten auch, dass sich das Management selbst zum Zielobjekt von Optimierungs- und Rationalisierungsprozessen macht. Zumindest dem Anspruch nach laufen Konzepte wie 'Lean Production' darauf hinaus, bürokratischen Verwaltungsüberhang in den Unternehmen abzuschmelzen. Neue Firmen der Projekt- und Teamarbeit sowie die Parallelisierung von Entwicklung und Fertigung erfordern, dass starre Abteilungsgrenzen und borniertes Statusdenken in Frage gestellt werden. Betroffen ist das mittlere Management samt der aggregierten Abteilungen. Ähnliches gilt für Aufgabenintegration und Partizipationsmöglichkeiten in Fertigungsteams. Gruppenarbeit stellt nicht nur die traditionelle Meister-Rolle in Frage (vom "Kontrolleur" zum "Moderator"), sie gefährdet tendenziell auch qualifizierte Facharbeiter in spezialisierten Nacharbeits-, Qualitätssicherungs- und Instandhaltungsabteilungen.

Mit anderen Worten: Der neue Managementstil produziert Partizipationsgewinner und -verlierer. Dadurch wird eine bereits bekannte Problematik radikalisiert. Dezentralisierung und teamförmige Organisation der Arbeitsprozesse fördern Interessendifferenzierung und ermöglichen die Bildung betriebspolitischer Allianzen "quer" zu den Lagern von Kapital und Arbeit (Becke 1991, S.41ff., Minssen u. a. 1991, S.434ff.).

Spannungsverhältnis zwischen Verwertungs- und Herrschaftslogik?

Was heisst all dies nun für die Ausgangsfrage nach den Chancen einer Demokratisierung der Betriebsverfassung? "Nichts", lautet eine mögliche Antwort. Tatsächlich hat die sachliche und soziale Zerlegung des unternehmerischen Entscheidungsprozesses intentional "nichts mit Demokratie zu tun" (Linhart u.a., S.142). Produktionsintegrierte Partizipation beabsichtigt Produktivitätssteigerung, nicht Demokratisierung. Man könnte es bei dieser Feststellung bewenden lassen, wäre diese Rechnung nicht ohne den Eigensinn der agierenden Subjekte gemacht.

Anders formuliert: in "humanzentrierten" Managementkonzepten konfligiert die Verwertungs- mit der Organisations- und Herrschaftslogik. Umfassendere Nutzung von Produktionsintelligenz ist nur möglich, wenn den Lohnabhängigen anspruchsvollere Aufgaben, grössere Entscheidungsspielräume und adäquate Entlohnung und sicherere Beschäftigung zugestanden werden. Die darin angelegte Erweiterung von Ermessensspielräumen hat aber unweigerlich Auswirkungen auf den betrieblichen Kontroll- und Herrschaftsmodus. Nunmehr verstärkt zum Einsatz kommende Instrumente indirekter Steuerung sind auch für das Management zwieschlächtig. Die Interaktionen in Teams und Fertigungsgruppen z.B. lassen sich von aussen nur begrenzt beeinflussen. Sicher ist eine Instrumentalisierung der Gruppenkommunikation durch die Unternehmensleitungen nicht auszuschlies-

sen. Gruppenarbeit kann jedoch auch zur Erhöhung des sozialen Anspruchsniveaus, zu "konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit" führen (Sader 1991, Breisig 1991, Minssen u.a. 1991) und so zum Keim einer solidarischen Arbeitspolitik werden.

Variantenvielfalt und Gestaltungschancen

Partizipationsangebote des Managements sind also keineswegs identisch mit Demokratisierung. Aber sie bedeuten auch nicht zwangsläufig, dass unter der "Vorgabe eines Machtausgleichs" nur jene Macht reorganisiert wird, "die die Untergebenen im grossen und ganzen schon haben" (Luhmann 1975, Bechtle 1989, S.97). Folge partizipativen Managements ist vielmehr, dass das betriebliche Geschehen "von oben" politisiert wird. Auf diese Weise könnten unternehmerische Entscheidungen sukzessive den Schein von Sachzwängen einbüssen. Boyer zeigt überzeugend, dass die elementaren Prinzipien eines "postfordistischen" Managementstils sich in solch unterschiedlichen Produktions- und Wirtschaftsmodellen wie dem japanischen, dem deutschen und dem schwedischen effizient realisieren lassen (Boyer 1992, S.91ff.).

Hieraus ergibt sich die neue Chance gewerkschaftlicher Interessenpolitik. Ein Beispiel: Zwischen einem am Fliessband eingesetzten Team mit insgesamt geringem Aufgabenspektrum bei Toyota und einer ganzheitliche Produktionsabläufe verrichtenden, teilautonomen Fertigungsgruppe bei Volvo liegen Welten. Voraussetzung, diesen Gestaltungsraum wahrzunehmen, ist freilich eine gewerkschaftliche Betriebspolitik neuen Typs. Sie hätte vom Management gewährte Beteiligungsformen offensiv aufzugreifen, müsste sie als Foren der Auseinandersetzung um humanere Formen der Arbeitsorganisation und Leistungsregulation nutzen. Minimalbedingung einer solchen Politik wären eine betriebsnahe Bildungsarbeit, die Erarbeitung eigener Gestaltungskonzepte, eine wechselseitige Ergänzung von Partizipations- und institutionalisierten Mitbestimmungsrechten sowie eine Organisationsstruktur, die nicht hinter die von Unternehmensleitungen angebotenen Beteiligungsformen zurückfällt.

Mit anderen Worten: Das alte Konzept der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" wird unter neuen Bedingungen wieder aktuell. Nach heftiger Ablehnung Ende der 60er Jahre und eher formaler Aufnahme Mitte der 80er Jahre deutet sich diesbezüglich ein vorsichtiges Umdenken in der Gewerkschaftsbewegung an. In der IG Metall hält man die deutsche Variante der 'Lean Production' trotz der Gefahr von Leistungsintensivierung, Arbeitsplatzabbau und schleichender Unterminierung der Interessenvertretungen für gestaltungsfähig. Ziel ist es, den Kaizen-Gedanken (kontinuierliches Verbessern) von innen zu transformieren, ihn um soziale und ökologische Kriterien zu erweitern und so zu "pazifieren" (Roth 1991).

Will sich gewerkschaftlich-betriebliche Interessenvertretung nicht selbst jeder Chance zur Einflussnahme berauben, gibt es zu einer solchen Gestal-

tungspolitik kaum eine Alternative. Dennoch bleibt eine "strategische Lükke". Anders als zu Beginn der 70er Jahre fehlt es an Bewegungen und Gegenmachtpotentialen, die einer "Arbeiterpolitik von unten" Rückenwind verleihen könnten. An die Stelle wirtschaftsdemokratischer Vorstellungen ist programmatische Leere getreten. Es sind aber letztendlich die gesellschaftlichen Auswirkungen, an denen sich Konzepte wie 'Lean Production' messen lassen müssen.

Immerhin lässt sich auch diesbezüglich ein Minimalprogramm benennen: Partizipative Elemente im Produktionsprozess sind - zumal unter den Bedingungen des neuen deutschen "Verteilungskonflikts" (Kurz-Scherf 1992) - nur zu stabilisieren, wenn die mit Rationalisierung einhergehenden Beschäftigungsrisiken aufgefangen werden. Insofern liefert 'Lean Production' Argumente gegen Marktliberalismus und für eine gestaltende Industriepolitik. Nähme man doch andernfalls eine dramatische Verschärfung sozialer Ungleichheit, eine hierarchisch abgestufte Beschäftigungspyramide unter Umständen à la Japan und damit auch den raschen Zerfall partizipativer Ansätze in Kauf. An der Herausbildung eines sozialen Blocks, der eine solchen Fehlentwicklungen entgegensteuernde Industriepolitik trägt, besitzen Gewerkschaften und politische Linke ein vitales Interesse.

Halten wir fest: Es ist das Management selbst, das, wenngleich ungewollt, die Frage nach "Produzentendemokratie" aufwirft. Traut sich die Linke eine neue Antwort zu?

Literatur

Bardmann, Th./Franzpötter, F., 1990: Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept?, in: Soziale Welt, Jg. 41, 4/1990.

Bechtle, Günter, 1989: Der Zusammenhang von Leistung und Herrschaft zwischen neo- und posttayloristischer Rationalisierungsstrategie, in: Jenseits des Taylorismus, Düsseldorf.

Becke, Guido, 1991: Konzentration des Personaleinsatzes im Kontext des innerbetrieblichen sozialen Aushandlungsfeldes, in: Minssen (Hrsg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Berlin.

Bischoff, Joachim/Detje, Richard, 1989: Massengesellschaft und Individualität, Hamburg.

Bischoff, Joachim/Menard, Michael, 1992: Weltmacht Deutschland? Hamburg.

Boyer, Robert, 1992: Neue Richtungen von Managementspraktiken und Arbeitsorganisation, in: Demirovic u.a. (Hrsg.): Hegemonie und Staat - Kapitalistische Regulation als Projekt und Prozess, Münster.

Breisig, Thomas, 1990: It's Team-Time. Köln.

Deutschmann, Christoph, 1989: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller 'Imperialismus' des Managements, in: Soziale Welt, 40. Jg.

Dörre, Klaus/Wolf, Harald, 1992: Partizipative Wende im Management? MS Göttingen.

Fukuyama, Francis, 1992: Das Ende der Geschichte. München.

Habermas, Jürgen, 1990a: Nachholende Revolution und linker Revisionsbedarf, in: ders., 1990: Die nachholende Revolution, Frankfurt/M.

ders., 1990b: Strukturwandel der Öffentlichkeit. Vorwort zur Neuausgabe. Frankfurt/M.

Hymann, Richard, 1991: Strategie oder Struktur?, in: Müller-Jentsch, Walter: Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Bezeichnungen. München.

Jürgens, Ulrich, 1990: Der japanische Produktivitätserfolg, in: Muster, Manfred/Richter, Udo (Hrsg.): Mit Vollgas in den Stau, Hamburg.
Kern, Horst/Schumann, Michael, 1984: Ende der Arbeitsteilung? München.
Kurz-Scherf, Ingrid, 1992: Die Ungleichheit materieller Lebenschancen, in: SPW 4/92. Heft 66.
Linhart, D./Düll, K./Bechtle, G., 1989: Neue Technologien und industrielle Beziehungen im Betrieb - Erfahrungen aus der BR Deutschland und Frankreich, in: Düll, Klaus/Lutz, Burkart (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt.
Luhmann, Niklas, 1975: Macht, Stuttgart.
Minssen, H. u.a., 1991: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie - Das Beispiel Opel Bochum, in: WSI-Mitteilungen 7/1991.
Rödel, Ulrich/Frankenberg, Günter u. Dubiel, Helmut, 1989: Die demokratische Frage, Frankfurt/M.
Rödel, Ulrich (Hrsg.), 1990: Autonome Gesellschaft und libertäre Demokratie, Frankfurt/M.
Roth, Siegfried, 1991: Partizipation und Arbeitsgestaltung - Zentrale Herausforderungen für gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit, in: Schabedoth, Hans Joachim (Hrsg.): Gestalten statt verwalten. Köln.
ders., o. J.: Japanisierung oder eigener Weg? MS.
Sader, Manfred, 1991: Psychologie der Gruppe. Weinheim.
Seitz, Konrad, 1991: Die japanische Herausforderung. München,
Schienstock, G.: Managementssoziologie - ein Desiderat der Industriesoziologie, in: Soziale Welt, Jg. 42, 3/91.
Schumann, Michael, 1969: Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 20. Jg.
Vilmar, Fritz, 1971: Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Neuwied.
Vilmar, Fritz/Sattler, Karl-Otto, 1978: Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Köln.
Womack, James/Jones, Daniel/Roos, Daniel, 1991: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. New York.

Schlaraffenland - wenn ein Mythos am Kaufhausrummel zerbricht...

INTRA

das Magazin für Psychologie

jetzt neu!
am Kiosk zu Fr. 8.50 oder
direkt bestellen bei:

Intra • Postfach 177 • 8037 Zürich