

Jürgens, Ulrich

Book Part — Digitized Version

Aktuelle technisch-organisatorische Wandlungsprozesse im Betrieb in arbeitspolitischer Perspektive

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Jürgens, Ulrich (1988) : Aktuelle technisch-organisatorische Wandlungsprozesse im Betrieb in arbeitspolitischer Perspektive, In: Werner Fricke, Wilen N. Iwanow (Ed.): Deutsche Mitbestimmung - russische Perestroika: Forschungsergebnisse deutscher und sowjetischer Sozialwissenschaftler, ISBN 3-87831-476-0, Verlag Neue Gesellschaft, Bonn, pp. 79-97

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/111937>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Ulrich Jürgens

Aktuelle technisch-organisatorische Wandlungsprozesse im Betrieb in arbeitspolitischer Perspektive

Arbeitspolitik in einer Umbruchsituation

Auf der Ebene staatlich-gesellschaftlicher Politiken hat Arbeitspolitik bisher eher ein Schattendasein neben der Sozialpolitik geführt. Zwar gibt es in vielen westlichen Industrienationen seit den 70er Jahren Politikprogramme, die am Rande von Programmen der Technikförderung speziell auf Probleme der Arbeitsgestaltung abzielen und die sozialen Voraussetzungen und Folgen technischer Veränderungen zum Gegenstand haben. Solche Politikprogramme blieben durchweg randständig, wurden häufig eher als Fortführung der Sozialpolitik mit anderen Mitteln (Arbeitsgestaltung als präventive Sozialpolitik) gesehen (vgl. Jürgens/Naschold 1982).

Im vorpolitischen Raum von Gesellschaft und Betrieb waren arbeitspolitische Fragestellungen demgegenüber in der alltäglichen Routine und den etablierten technisch-organisatorischen Strukturen so versteckt und zugleich selbstverständlich, daß die „politics in production“ (Burawoy 1979) in den Abhandlungen gesellschaftlicher Politikprozesse eher vernachlässigt wurden.

Erst seit Anfang der 80er Jahre nimmt auch in der Wissenschaft das Interesse an einer „arbeitspolitischen Perspektive“¹ wieder zu, überwiegen die offenen Fragen die bisher als gesichert geltenden Antworten. Dies ist am wenigsten ein Resultat innerwissenschaftlicher Entwicklungen. Vielmehr ist es Ergebnis einer Umbruchsituation in den technischen, sozialen und ökonomischen Strukturen der Produktion, welche die Erkenntnis reifen ließ, daß den dadurch aufgeworfenen Problemen nicht durch einzelne Regelmodifikationen und Zusatzregelungen Genüge getan wird, sondern daß es um das Design des bisherigen Regelungs-

systems insgesamt geht. Grundsatzfragen, die teilweise bereits seit vielen Jahrzehnten gelöst schienen, stellen sich nunmehr erneut: die Bestimmung des Normalarbeitstages, des Normalarbeitnehmers, die Abgrenzung zwischen direkt und indirekt produktiven Tätigkeiten usw. Jahrzehntealte Parameter werden auf diese Weise wieder zu Variablen. Flexibilisierung ist zum Schlüsselwort der Umbruchsituation geworden.

Auf die Triebkräfte dieser Entwicklung braucht hier nicht näher eingegangen zu werden: verschärfter Konkurrenzdruck auf den Weltmärkten, neue Potentiale der Automatisierung und Informatisierung in Produktions- und Verwaltungstätigkeiten auf der Grundlage neuer Basistechnologien, veränderte Regierungsmehrheiten in einer Reihe westlicher Demokratien seit Anfang der 80er Jahre. Insgesamt schienen diese Triebkräfte einer Politik zugunsten und im Sinne der abhängig Beschäftigten wenig günstig zu sein. Markt, Technik und Politik schienen ganz im Sinne der Kapitalseite zu wirken und ihr erweiterte Handlungs- und Durchsetzungsmöglichkeiten zuzuspielen. Dahin gingen auch die Erwartungen bzw. Befürchtungen, die zunächst dieser Konstellation von seiten der Wissenschaft entgegengebracht wurden. Zugleich wurden die Voraussetzungen für eine Politik des Rationalisierungsschutzes, die an den Folgen technischer Veränderungen für die Beschäftigten ansetzte und bemüht war, negative Auswirkungen auf Lohnniveau und Beschäftigungssicherheit zu verhindern bzw., wo dies nicht möglich war, sozialpolitisch abzupuffern, an ihre Grenzen gelangt zu sein.

Die Auseinandersetzung um Rationalisierung und Rationalisierungsschutz ist im übrigen auch durch das im folgenden Dargestellte nicht erübrigt. Die Sicherung des Beschäftigungsverhältnisses und die — zumindest temporäre — Sicherung auch des Lohnniveaus im Falle technisch-organisatorischer Umstellungen ist seit Anfang der 80er Jahre zumindest in den Branchen der Metallindustrie keine Streitfrage mehr. Die Akzeptanz des technisch-organisatorischen Wandels auf seiten der Beschäftigten zu sichern, gehört gegenwärtig zum notwendigen Bestandteil entsprechender Investitionspläne. Dies ist natürlich auch erleichtert durch den Verlauf des ökonomischen Zyklus.

Der neue Aufbruch der Arbeitspolitik verdankt sich einem anderen Problemkreis, und das Stichwort ist hier nicht Rationalisierung, sondern Gestaltung.

Die Gestaltung zukunftsorientierter Strukturen ist angesichts der großen

neuen Gestaltungspotentiale, die Automatisierungs- und Informatisierungstechniken eröffnen, offen — offen auch für interessengeleitete Interventionen verschiedener Handlungsträger, deren Einflußpositionen und Machtressourcen jedoch von den einmal getroffenen Gestaltungsentscheidungen wesentlich abhängen.

Ein wesentliches Charakteristikum der Maßnahmen und Entscheidungen, die den technisch-organisatorischen Wandlungsprozeß in den Betrieben kennzeichnen, ist, daß sie Trennlinien und Grenzen verändern — Grenzen der Aufgaben- und Arbeitsteilung, der organisatorischen Zuständigkeit und Entscheidungskompetenz usw. Typisch für die Maßnahmen in dieser Situation ist, daß sie — wie es scheint, mehr als früher — ein breites und in sich spannungsreiches Interessenspektrum berühren. Denn die Aufhebung bisheriger Abgrenzungen zwischen Tätigkeitsgruppen, Statusgruppen, Hierarchiegruppen berührt immer auch Fragen der Macht und des Einflusses dieser Gruppen — auf der Ebene des Managements ebenso wie der abhängigen Arbeit.

Alle Akteure sehen eine Verschiebung der Arenen und der Spielregeln betrieblicher Auseinandersetzungen — nicht nur um Lohn und Leistung, sondern um Status, Aufstiegsmöglichkeiten, Entscheidungskompetenz, Gestaltungsmöglichkeiten. Und es ist offenkundig, daß diese Verschiebungen nicht inkrementaler und reversibler Natur sind, sondern daß es um umfassende und dauerhafte Veränderungen geht.

Dabei ist nicht absehbar, auf welche neuen Gleichgewichtszustände die gegenwärtigen Wandlungsprozesse hinauslaufen, genau umrissene Zielbilder des technisch-organisatorischen Wandlungsprozesses gibt es nicht. Die vor allem von den Technikern gelieferten Konzeptionen der menschenleeren Fabrik, der computerintegrierten Fertigung usw. bieten nur vage Anhaltspunkte. Schließlich fehlt in diesen Visionen gerade die arbeitspolitische Perspektive: Annahmen im Hinblick auf die Interessenformierung der Beteiligten, die formellen und informellen Aushandlungsformen und -regelungen und ihr Einfluß auf die Gestaltung der zukünftigen Formen der Kontrolle über Arbeitseinsatz, Leistung, Entgelt, Status und Einfluß.

Ungewollte Interdependenzen, unvorhergesehene Wirkungsketten zwischen einzelnen Maßnahmen werden für die Akteure unter diesen Umständen zum großen Problem. Ein Beispiel bildet die Diskussion über die Einführung von Qualitätszirkeln, auf die unten noch eingegangen wird.

Obleich es sich hier um eine vergleichsweise wenig aufwendige und strukturverändernde Maßnahme handelt, gehen die Erwartungen und Befürchtungen im Hinblick auf ihre Auswirkungen weit über die unmittelbare Aufgabenstellung der Qualitätszirkel hinaus. Ähnlichen Erwartungs- bzw. Befürchtungs-Überschuß weisen die Diskussionen über Arbeitszeitflexibilisierung, über die Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen, über die Einführung teilautonomer Gruppen in der Produktion auf.

Charakteristisch für die Situation ist, daß Erwartungen und Befürchtungen nicht nach dem traditionellen Muster der Interessenpolarisierung etwa zwischen Kapital und Arbeit verteilt sind. Um beim Beispiel der Qualitätszirkel zu bleiben: Ungewißheit und Befürchtungen im Hinblick auf unerwartete Entwicklungen gibt es sowohl auf Management- wie auf Gewerkschafts- bzw. Betriebsratsseite.

Diese Ungewißheit gilt auch für die Konzernzentralen und Unternehmenshauptquartiere. Obleich hier natürlich Zielkonzeptionen entwickelt, Vorgaben formuliert und Entwicklungen initiiert werden, stellt sich doch nicht der Eindruck ein, als hätten die Zentralen die technisch-organisatorische Entwicklung voll im Griff. Auch hier ergibt sich das Bild eher tastenden Vorgehens, des Experimentierens, der Rücknahme und Korrektur von Leitkonzepten, der Offenheit für Erfahrungstransfer aus anderen Ländern und Unternehmen.

Ungewißheit über zukünftige Entwicklungen, experimentierendes Vorgehen, häufige Kurskorrekturen bilden nicht den Stoff für zentralisierte Auseinandersetzungen und Interessenpolarisierung. Dennoch geht es, wie oben dargestellt, um Macht- und Einflußfragen. Es geht um große Linien der Veränderungen, umfassende Strategien wären gefragt. Sie zu entwickeln fällt aber schwer, und die Auseinandersetzungen finden eher im Kleinen statt. Und auch hier drehen sie sich eher um Antizipationen und Befürchtungen als um klar umrissene Kosten- oder Nutzengrößen.

Die Veränderungen unterlaufen damit teilweise die Ebene vermachteter Strukturen, und es eröffnen sich Spielräume für neue Formen der Arbeit und Kommunikation. Dabei steht auch die folgende Darstellung vor dem Problem der Ungewißheit. Eine Bewertung der „Neuen Produktionskonzepte“ im Hinblick auf ihre Implikationen für die individuelle Arbeitssituation, Vor- und Nachteilsstrukturen, Interessenkonstellationen, zukünftige Konfliktlinien, ist gegenwärtig kaum möglich. Für das Ausrü-

fen neuer Regulierungsformen der Arbeit ist es zu früh, ebenso falsch wäre es aber, die Veränderungen unterzubewerten.

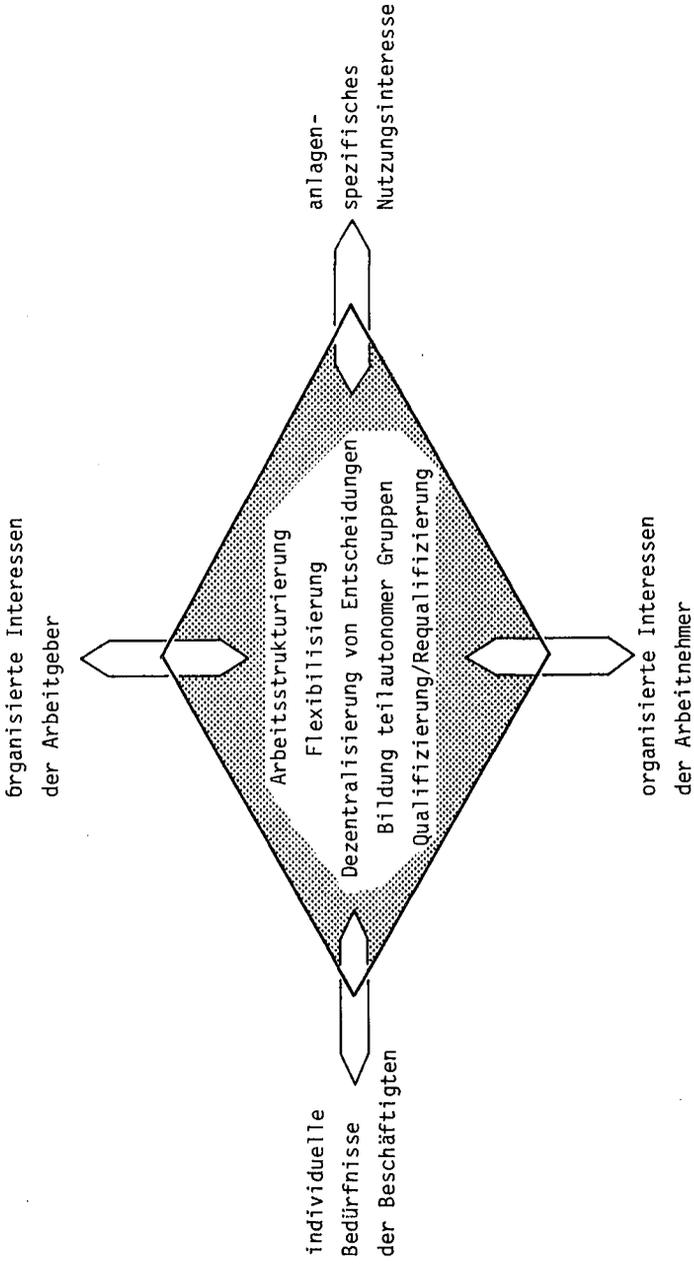
Spannungsfelder technisch-organisatorischer Gestaltung

Das Schaubild 1 führt einige der Maßnahmebereiche und Entwicklungstendenzen an, die in der gegenwärtigen Diskussion über Gestaltung eine zentrale Rolle spielen. Für alle aufgeführten Maßnahmebereiche gilt, daß sie im Grundsatz keine Interessenpolarisierung hervorrufen. Weder Flexibilisierung noch Dezentralisierung usw. widersprechen gewerkschaftlichen Positionen oder Individualbedürfnissen von Beschäftigten im Grundsatz. Also geht es um die Gestaltung der Details. Hier aber können durchaus die Bedürfnisse und Interessen einzelner Beschäftigtengruppen den zentral formulierten Positionen der organisierten Interessenvertretungen der Arbeitnehmer entgegenstehen, ebenso auf der Seite des Managements.

Die Entkopplung von Mensch und Maschine im Bereich automatischer Anlagen etwa eröffnet neue Spielräume für die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse z.B. in der Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten an diesen Anlagen. Das Ziel, die Anlagenverfügbarkeit in solchen Automationsbereichen zu erhöhen, begründet das Managementinteresse, hier zu neuen Formen der Arbeitsorganisation zu gelangen. Wie die so eröffneten Gestaltungsmöglichkeiten genutzt werden, etwa im Sinne der Privilegierung der Anlagenbesetzungen oder im Sinne von Lösungen, die auch Bedürfnissen und Interessen von Beschäftigten anderer Bereiche gerecht wird, ist eine solche Frage der Gestaltung.

Auf diese Weise werden Spielräume eröffnet sowohl für ein Unterlaufen der Positionen organisierter Interessenvertretung der Beschäftigten wie der bisherigen fachlichen und hierarchischen Zuständigkeitsstrukturen auf seiten des Managements. Die Frage nach den Gewinnern oder Verlierern auf der Ebene einzelner Beschäftigtengruppen aufgrund neuer Regelungsstrukturen ist überlagert von der Frage der Verschiebung von Machtressourcen und Einflußpositionen im Unternehmensaufbau und den Institutionen der Interessenvertretung. In der Kombination der Ebenen und in den Wechselwirkungen liegt das spezifisch Arbeitspolitische.

Schaubild 1: Spannungsfelder technisch-organisatorischer Gestaltung



Die Frage der Verknüpfung ist zugleich die Frage der Kontrolle. Die bisherigen Kontrollstrukturen überbetrieblicher Arbeitsprozesse sind in Fluß gekommen. Es wird ein Formwandel der Kontrolle erkennbar, ohne daß die neuen Formen bereits ganz deutlich wären. Jedenfalls ist die Frage der Kontrolle zentral für eine arbeitspolitische Betrachtung der gegenwärtigen technisch-organisatorischen Wandlungsprozesse (vgl. zum folgenden Jürgens 1984, S. 67 ff.).

Die Kontrollfrage bezieht sich darauf, wer, wie und mit welchen Folgen tatsächlich Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bestimmt, die Leistung reguliert, die Nach- und Vorteilsstrukturierung bezogen auf Arbeitsinhalte, Gratifikationen, Aufstiegsmuster usw. bestimmt. Der Begriff geht damit über „Job Control“ hinaus. Er umfaßt aber nicht mehr die Ebene der Eigentumsverhältnisse und damit die Regulationsprinzipien der gesellschaftlichen Produktionsweise überhaupt.

Kontrolle in diesem operativen Verständnis ist eine Resultante der Kontrollansprüche und -Strategien der verschiedenen Interessen- und Akteursgruppen. Die vorhandenen Machtbeziehungen im Betrieb sind eine wichtige Einflußgröße dabei.

Für die empirische Betrachtung stellt sich die Kontrollrealität im Betrieb als eine Oberfläche von Beziehungen und Bewegungen ganz unterschiedlichen Inhaltes und unterschiedlicher Funktionen dar — wechselnd von Arbeitsbereich zu Arbeitsbereich, Beschäftigtengruppe zu Beschäftigtengruppe, Bezugsproblem zu Bezugsproblem. Eine Oberfläche auch, die in der Regel nicht aus einem Guß ist, also auch nicht als Resultat einer konsistenten Kontroll-Strategie etwa des Managements erklärt werden kann. In die Ausprägung der Kontrollformen gehen Interessen und Machtpotentiale sowohl konsens- wie auch konflikthaft ein, ohne daß sie wiederum ein einfaches Abbild dieser Macht- und Kräfteverhältnisse wären. Zwischen der Macht einer bestimmten Akteursgruppe oder bestimmter Akteure und der Kontrollrelation, in der sie stehen, gibt es viele intervenierende Faktoren; die Machtbeziehung determiniert nicht die Kontrollbeziehung. Dennoch ist sie eine wichtige Einflußgröße.

In bezug auf diese Machtbeziehung erscheint es sinnvoll, die Unterscheidung von Primärmacht und Sekundärmacht einzuführen (vgl. Jürgens 1984, S. 58 ff.).

Unter Primärmacht wird die originär aus der Art der Abhängigkeitsbeziehungen im Arbeitsprozeß und der Arbeitsteilung erwachsenen Einfluß-

positionen für einzelne Beschäftigtengruppen, Hierarchiepositionen, Fachabteilungen verstanden. Die wesentlichen Quellen der Primärmacht sind

- die Ausstattung einzelner Personen bzw. -gruppen mit zumindest kurzfristig nicht ersetzbaren Monopolen an produktionsnotwendigem Wissen und Erfahrungen,
- die Aktualisierung dieser Monopole durch den Grad und den Charakter der Störungsanfälligkeit des Fertigungsprozesses sowie
- Art und Anzahl der Optionen dieser Personen bzw. -gruppen auf dem internen bzw. externen Arbeitsmarkt, der Grad ihrer Bindung an den bestimmten Arbeitsbereich bzw. Betrieb.

Die Primärmachtpositionen werden ergänzt und überlagert von institutionalisierten Macht- und Einflußpositionen, sei es im Management, sei es im Bereich der organisierten Interessenvertretung der Arbeitnehmer. Deren Sekundärmacht beruht auf kollektiv erkämpften oder staatlich gesetzten Regelungen. Obgleich Sekundärmacht keinesfalls eine abgeleitete Größe der Primärmacht darstellt, sich vielmehr auch auf andere gesellschaftliche und staatliche Träger stützen kann, so bleibt Primärmacht doch eine wesentliche Bestimmungsgröße für Formen und Stärke von Sekundärmacht.

Ein Charakteristikum der gegenwärtigen Entwicklungsphase ist nun eine Art Scherenbildung der Kontrolle. Auf der einen Seite gibt es die Zunahme der Kontrollinstrumente und -techniken, der Systeme der Personalkontrolle, Leistungskontrolle, Fertigungsplanung und -steuerung, der informationstechnischen Vernetzung auf Betriebsebene wie darüber hinaus. Auf der anderen Seite lassen die Anpassungsstrategien der Unternehmen sie auch anfälliger gegenüber Störungen werden, die aus dem sozialen System der Produktion erwachsen. Dies soll anhand von zwei Strategien nur angedeutet werden:

- Um international wettbewerbsfähig zu bleiben, werden Produktionsverfahren eingerichtet, die ein rasches Anpassen an Marktentwicklungen erlauben: Hohe Umrüstflexibilität zwischen unterschiedlichen Produktvarianten, hohe Umstellflexibilität für neue Produkte sind gefordert. Der erhöhten Anlagen- und Umrüstflexibilität muß die Flexibilität im Arbeitseinsatz entsprechen. Umstellungen müssen möglichst rasch, reibungslos und kostenneutral erfolgen können. Das Problem ist immer weniger, Routineabläufe möglichst weitgehend zu kontrol-

lieren und alle Rationalisierungsmöglichkeiten aus ihnen herauszupressen, als vielmehr Umstellungsprozesse, organisatorischen Wandel und seine Bedingungen zu kontrollieren.

- Um Einsparungen im Umlaufvermögen zu erzielen, werden die angelieferten Teile und die Zwischenlager in der Produktion weitestgehend reduziert, möglichst nur noch auf die im nächsten Arbeitsgang benötigte Teilmenge mit möglichst geringem Sicherheitszuschlag. Zulieferungen erfolgen zum letztmöglichen Zeitpunkt in der gerade benötigten Menge, „just-in-time“, von der Hand in den Mund. Damit reduziert sich das im Umlauf befindliche Kapital, es steigt zugleich aber das Risiko, daß technisch oder sozial bedingte Störungen den Gesamt- ablauf der Produktion zum Erliegen bringen.

Durch diese Entwicklungen werden neue Ungewißheitszonen geschaffen, neue Quellen für Primärmacht eröffnet.

Das Management geht an die Basis

In dieser Situation scheint es überraschend, daß die Anstöße zur Bildung teilautonomer Gruppen und vermehrter Selbstregulierungsfähigkeit der Beschäftigten in der unmittelbaren Produktion häufig zuerst vom Management kommen. Tatsächlich gibt es im Hinblick auf die im Schaubild 1 angeführten Regelungsbereiche vielfach ähnlich lautende Zielvorstellungen, sei es der umfassenden Qualifizierung und Weiterqualifizierung, sei es der Schaffung von Produktionsgruppen usw. In vielen Branchen der Wirtschaft ist danach ein Trend der Verantwortungsdelegation, der Qualifizierung und Aufgabenanreicherung zu beobachten. Übrigens nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland, sondern in allen westlichen Industrienationen. Dieser Trend hat die bisher dominierende Bewegung der Taylorisierung von Produktions- und Verwaltungsstrukturen abgelöst und umgekehrt. Inwiefern dieser Gegenstand von Dauer ist und in welcher Breite und Tiefe er die Strukturen gesellschaftlicher Arbeit letztlich verändert, dies kann, wie oben ausgeführt, gegenwärtig niemand sagen.

Es gibt vor allem zwei funktionale Gründe, die das Management veranlassen, über Verantwortungsdelegation nach unten und über teilautonome

Gruppen nachzudenken: In den Automatisierungsbereichen ist es das Erfordernis der erhöhten Anlageverfügbarkeit, in den nach wie vor manuellen Bereichen das erhöhte Gewicht der Qualitätssicherung; in beiden Bereichen ist es aber auch das Ziel der Effizienzerhöhung, das hinter dem Interesse an neuen Arbeitsformen steht.

Die genannten funktionalen Erfordernisse sperren sich einer Arbeitsstrukturierung im traditionellen tayloristischen Sinne, die auf detaillierteste Vorgaben hinsichtlich der Aufgaben- und Zeitstrukturen der Arbeit abzielt. Das Leitbild der Arbeitsplanung war hier der routinisierte, gleichförmige, überraschungsfreie, kurzzyklisch und damit leicht zu erlernende Arbeitsablauf. Dieses Leitbild ist in vielen Bereichen aber überholt: die Arbeits- und Zeitstrukturen an automatisierten Anlagen lassen sich detailliert nicht mehr vorschreiben, das Ziel erhöhter Umstell- und Umrüstflexibilität erfordert Flexibilität im Arbeitseinsatz, die Verbreiterung der Qualifikation für unterschiedliche Anforderungen und die Verstärkung der Produktionsintelligenz vor Ort.

„Ideenreichtum und Kreativität“, so heißt es in einem neuerlich erlassenen Geschäftsgrundsatz eines weltweit operierenden Konzerns, „sind in der gesamten Belegschaft ebenso zu finden wie Pflichtbewußtsein und die grundsätzliche Bereitschaft zu persönlichem Engagement. Der Vorgesetzte muß dieses Potential erkennen und die Entwicklung seiner Mitarbeiter durch entsprechende Maßnahmen unterstützen, um dieses Potential zur Entfaltung zu bringen und für den Mitarbeiter und für das Unternehmen nutzbar zu machen.“ (Projektunterlagen: Automobilprojekt/AP)

In diesem Sinne geht das Management in zweierlei Hinsicht an die Basis — als Institution ebenso wie als Funktion: (1) Durch Veränderung der Kommunikationsbeziehungen zwischen Arbeitern und Vertretern des Managements und (2) dadurch, daß Arbeiter selbst Funktionen des Managements übernehmen.

Wir wollen im folgenden jeweils ein Beispiel zu diesen beiden Formen bringen:

(1) Die Bildung von Qualitätszirkeln

Die Einrichtung von Qualitätszirkeln, in denen Gruppen von Arbeitern sich zusammensetzen, um arbeitsbezogene Probleme zu erörtern, Problemlösungen zu entwickeln und teilweise auch an der Umsetzung ihrer Lösungen beteiligt sind, hat in den 80er Jahren auch in Europa außerordentlich zugenommen. Geschätzt wird, daß Anfang 1987 ca. 50.000 Qualitätszirkel mit rund 250.000 Beschäftigten existierten und daß die Verbreitung dieser Kleingruppenaktivitäten mit Wachstumssprüngen von jährlich 20 bis 30% weiterhin rapide zunimmt („Quality Circles Spread“, in: *Industrial Relations Europe*, Vol. XV, No. 169, January 1987).

Kleingruppenaktivitäten im Sinne von Qualitätszirkeln bilden eines der Managementkonzepte, dem man den großen Produktivitätserfolg der japanischen Wirtschaft zuschreibt (ohne daß es bisher systematisch empirische Studien zur Rolle dieser Kleingruppenaktivitäten in japanischen Unternehmen gab; vgl. aber neuerdings: Folyanti-Jost 1987).

In einem Grundlagenpapier eines deutschen Unternehmens über die Zielsetzungen dieser Gruppen, hier Aktionskreise genannt, heißt es:

„Aktionskreise erlauben das Einbeziehen von Mitarbeitern zur Lösung arbeitsfeldbezogener Probleme zusammen mit Kollegen und Vorgesetzten auf freiwilliger Basis. Daraus ergeben sich folgende Vorteile:

(. . .)

Sie betreffen unsere Belegschaftsmitglieder *und* unsere Führungskräfte zu einem gemeinsamen Anliegen.

Sie sprechen ein vielfach vorhandenes Grundbedürfnis an: den Wunsch, das eigene Tun am Arbeitsplatz besser zu verstehen, sich mit der Arbeit auch identifizieren und die Art der Arbeitsaufteilung beeinflussen zu können.

Sie werden Einstellungen und Verhaltensweisen zur eigenen Arbeit, zu Kollegen und Vorgesetzten positiv beeinflussen. Sie wirken sich zwangsläufig auch auf die Qualität der eigenen Arbeit aus und können zu Verbesserungen führen, indem Arbeitsplatzverhältnisse günstiger sowie Arbeitsinhalte und -abläufe wirkungsvoller gestaltet werden.

(. . .)“ (Projektunterlagen/Automobilprojekt/AP)

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur Bildung derartiger Gruppen. So gibt es einen Schulenstreit darüber, ob Qualitätszirkel eine Dauereinrichtung sein sollen oder eine temporäre, auf die Lösung be-

stimmter Probleme abzielende; weiterhin ist umstritten, ob die Gruppen die Mitarbeiter räumlich zusammenhängender Arbeitsbereiche umfassen sollen oder die Teilnehmer unterschiedlicher, aber mit dem gleichen Problem befaßter Arbeitsbereiche und Tätigkeitsgruppen.

Es gibt auch zahlreiche Berichte über Fehlschläge, nachlassendes Interesse und Frustrationen mit diesen Kleingruppenaktivitäten. Einige Untersuchungen sprechen aber dagegen, sie in ihrer Wirkung als irrelevant abzutun. „Einige nennen uns die Qualitätsknilche“, erklärte uns im Rahmen unserer Untersuchungen ein Mitglied eines Qualitätszirkels, „sie meinen, wir machen während der Zeit doch nur Blödsinn. Aber wir als Gruppe meinen, wenn wir schon einen Teil unseres Lebens und möglicherweise 30 Jahre in diesem Betrieb verbringen, dann lohnt es sich schon, sich um die Verbesserungen der Arbeitsbedingungen zu bemühen.“ (Automobilprojekt — C 3.34)

Früher, so die Äußerung eines anderen Arbeiters, hätten sich die Arbeiter im Betrieb zuweilen ein Spiel daraus gemacht zu sehen, wie lange das Management brauche, um Fehler zu finden, die den Arbeitern schon längst klar waren: „Das Management hat einfach nicht zugehört, und dadurch hat das Unternehmen eine Menge Unkosten gehabt. Nun hört es zu.“ (C 3.35)

Ein Arbeiter gibt ein plastisches Beispiel aus eigener Erfahrung: „Ich wußte genau, daß ich das Preßwerkzeug zu Schrott machen würde, wenn ich mich an das halten würde, was der Meister mich angewiesen hatte zu tun. Der Meister sagte dann, nein, laß gehen, mach es so, wie ich es dir sage. Was geschah war, daß das Werkzeug tatsächlich zu Schrott gefahren wurde, und eine Menge Geld war flöten.“ (C 3.36)

Es ist offensichtlich, daß Irrationalitäten im Produktionsalltag, unnötige Ausschußproduktion, unzulängliches Werkzeug, fehlgeleitetes Material, Zurückhalten von Informationen usw. häufig eher als Ärgernis angesehen werden, als daß man sie als willkommene Produktionsunterbrechung und Pause betrachtet. Die betroffenen Arbeiter sind vielfach eher dadurch frustriert, daß bisher niemand nach ihrer Meinung zu den Ursachen gefragt hat. Anders wären die teilweise euphorischen Stellungnahmen auf seiten der Beteiligten nicht zu erklären, selbst wenn man unterstellt, daß solche Euphorie auch wieder abklingt. Als Experten ihrer eigenen Arbeit ernst genommen, in problemlösende Überlegungen einbezogen zu werden, dies löst in der Tat vielfach ein erhöhtes Engage-

ment der Beteiligten aus. Mitglieder solcher Gruppen wurden in den von uns besuchten Betrieben vielfach auch als Experten herangezogen, wenn es um Verhandlungen mit den Herstellern der neuen Maschinen und Anlagen ging, an denen die Betreffenden später arbeiten sollten, auch zu Beratungen mit Zulieferern, in denen es um die Qualität von Einbauteilen ging, mit denen sie zu tun hatten. Problemlösungsgruppen fuhrten selbst zu Händlern, um Kundenbeschwerden in Augenschein zu nehmen usw.

Die Wirkungen von Qualitätszirkeln sind vielfältig: Durch die Nutzung des Problemlösungswissens an der Basis wirken sie funktional für Produktionseffizienz und -qualität, sie haben Qualifizierungsfunktionen für die Beteiligten, sie wirken auf Motivation und Beteiligungsbereitschaft und auf die Qualität der industriellen Beziehungen.

Diese zumindest theoretisch gegebene Multifunktionalität ist es, die teils überzogene Erwartungen, teils ebenso überzogene Befürchtungen weckt. Von gewerkschaftlicher Seite werden Qualitätszirkel vielfach als Selbst-rationalisierung und als Aushöhlung gewerkschaftlicher Interessenrepräsentanz abgelehnt. In der Bundesrepublik wird von Gewerkschaftsseite vor allem die Gefahr gesehen, daß das Management durch die Qualitätszirkel nun das Terrain der arbeitsplatznahen Mitbestimmung besetzen könnte, über das innergewerkschaftlich schon lange diskutiert, aber strategisch keine Einigung gefunden werden konnte.

Die Herausbildung von Qualitätszirkeln, die gegebenenfalls eigene Sprecher wählen und die Lösung der Arbeitsumgebungs- und Gestaltungsprobleme selbst in die Hand nehmen, kann von seiten der betrieblichen Interessenvertretung als tendenzielle Unterminierung ihrer Funktionen begriffen werden. Sie stehen daher vor der Alternative, entweder selbst Kontrolle über diese Aktivitäten zu erlangen und damit als Interessenvertretung der Arbeitnehmer weiter in die operativen Arbeits- und Produktionsprozeßberatungen einbezogen zu werden oder sich gegen die Einführung der Qualitätszirkel zu stellen.

Kleingruppenaktivitäten berühren aber auch die Rolle des Managements und die Frage der Managementkontrolle. Die Diskussion arbeitsorientierter Probleme mit den Kollegen, die Entwicklung eigener Lösungskonzepte, die Möglichkeit, Experten aus den Fachbereichen heranzuziehen, stärkt auch die Kompetenz vor Ort, Entscheidungen des Managements zu beurteilen und Fehlentscheidungen zu kritisieren.

Es ist bekannt, daß insbesondere auf Meisterebene die Kleingruppenaktivitäten mit Skepsis betrachtet werden.

Deutlich wird, daß Kleingruppenaktivitäten auch die oben beschriebenen Fragen der Primärmacht- und Sekundärmachtpositionen aufwerfen — Fragen des Formwandels von Kontrolle.

(2) Die Bildung von Produktionsteams

In der Einrichtung von Produktionsteams wird die Tendenz zur Verlagerung von Verantwortung nach unten am handgreiflichsten erkennbar. Zwar ist bisher nur ein marginaler Teil der Beschäftigten tatsächlich Mitglied von Produktionsteams. Aber die Zahl steigt an, und die Planungs- und Zukunftsentwürfe in Fragen der Arbeitsorganisation kreisen zunehmend um die Idee der Produktionsteams — auf Unternehmens- wie auf Gewerkschaftsseite.

Die wichtigste Stoßrichtung des Teamkonzepts ist die umfassendere Nutzung der Arbeitskräfte und die höhere Flexibilität im Arbeitseinsatz durch Überwindung von bisher weitgehend vom Management gesetzten Schnittstellen zwischen Tätigkeitsgruppen und Abteilungsgrenze. Ausgangspunkt bilden die Reibungen, die Informationszurückhaltung, die Brachzeiten im Arbeitseinsatz aufgrund innerbetrieblicher Aufgabenabgrenzungen, etwa zwischen der direkten Produktion und den indirekten Produktionsabteilungen wie der Qualitätssicherung, der Instandhaltung, der Materialzulieferung usw.

Auch im Falle der Produktionsteams bildet die Sicherung der Anlageverfügbarkeit in automatisierten Produktionsbereichen ein wesentliches Motiv. Eine gewisse Diagnosefähigkeit für den Zustand der Anlage und der drohenden Störfälle, die Fähigkeit zur Durchführung kleinerer Wartungs- und Reparaturaufgaben soll nicht mehr Aufgabe einzelner Spezialisten sein, sondern aller im Umkreis der Anlage Tätigen — denn das Warten auf den Spezialisten wird zu teuer.

Im Falle von Produktionsteams werden die bis dahin auf einzelne Arbeitsplätze zugeschnittenen Sach- und Zeitvorgaben aufgegeben zugunsten umfassenderer Aufgaben- und Zeitvorgaben — die Lösung der Arbeitseinsatzprobleme im einzelnen obliegt dann dem Team selbst. Die Aufgabenbestimmungen des Teams gehen in einigen Konzepten

noch darüber hinaus und schließen personalwirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Funktionen ein:

- a) personalwirtschaftliche Funktionen wie die Wahl eines Teamsprechers; Mitspracherecht des Teams bei der Auswahl neuer Kollegen; Organisation von Verleihungen von Teammitgliedern in andere Arbeitsbereiche bzw. Ausleihungen von Mitarbeitern aus anderen Bereichen etwa zum Ausgleich schwankender Abwesenheitsstände usw.;
- b) finanzwirtschaftliche Funktion: Mitverantwortung bei der Überwachung des Budgets, insbesondere des Materialumlaufs; Mitwirkung an Problemanalysen bezüglich Kosten und Qualität usw.

Angesichts dieser Funktionsbeschreibung wird deutlich, daß es hier um mehr geht als um Fragen der Motivation und der Selbstentfaltung in der Arbeit im Sinne von Vorstellungen der Humanisierung der Arbeit. Es geht um eine Restrukturierung der Managementfunktion selbst.

Konzepte der Produktionsorganisation mit der Gruppe als kleinster ökonomisch rechnungslegender und kostenverantwortlicher Organisationseinheit bilden zunächst nur eine Zielperspektive.

Das Kontrollproblem ist in Gruppenarbeitsstrukturen noch weithin ungelöst. So die Frage, inwieweit eine Regulierung über ökonomische Kennziffern und ökonomische Ergebnisverantwortung möglich ist. Über entsprechende Lohnsysteme wird vielerorts diskutiert, befriedigende und zwischen den Tarifparteien konsensfähige Antworten sind aber noch nicht gefunden worden.

Bekannt ist, daß informale Gruppenprozesse wie „peer group pressure“ einen mächtigen Hebel bilden können, die Erreichung der Gruppenziele und -vorgaben sicherzustellen (vgl. Fröhlich 1983), aber informale Gruppenprozesse können auch das Gegenteil bewirken.

Die mit den beiden Beispielen der Qualitätszirkel und der Produktionsteams beschriebene Tendenz der Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortung an die Produktionsbasis bedeutet hier gestiegene Primär-machtpotentiale. Verstärkte Internalisierung der Unternehmensziele als Resultat sei es der Mitarbeit in Kleingruppen, sei es aufgrund der Angst vor Arbeitsplatzverlust angesichts der generellen Arbeitsmarktlage sowie informelle Gruppenprozesse wie „peer group pressure“ usw. dürften das damit verbundene Risiko aus Managementsicht wohl kaum ausgleichen. Die Entwicklung post-tayloristischer Kontrollformen hat noch einen langen Weg zurückzulegen.

Schlußbemerkungen

Die Möglichkeiten verstärkter Berücksichtigung auch individueller Interessen und Bedürfnislagen etwa in der Arbeitsgestaltung und der Arbeitsorganisation sowie die beschriebenen Tendenzen der Delegation von erweiterten Aufgaben und Verantwortung an die Produktion weisen also zahlreiche arbeitspolitische Spannungsmomente auf. Es stellt sich — allgemein formuliert — die Frage nach den Veränderungen in den Formen betrieblicher Sozialintegration im Zuge des Abrückens von tayloristischen Regulierungsformen der Arbeit.

Dabei folge ich nicht Autoren wie Coriat (1981), Benz-Overhage et al. (1982) oder Schmiede/Schudlich (1981), die von der Einführung mikroelektronischer Fertigungstechnologie eine Fortsetzung oder gar Verschärfung des tayloristischen Paradigmas erwarten. Die Möglichkeiten des „scientific managements“, sich durch Arbeitsstudien vom Produktwissen der Belegschaft zu emanzipieren, scheinen eher an Grenzen gelangt zu sein. Die Zunahme indirekter Produktionsaufgaben aufgrund der Entkoppelung von Mensch und Maschine in Automationsbereichen und die Durchführung von Gruppenarbeit als Organisationsprinzip verringern eher die Möglichkeiten, durch genaue Vorgaben von Arbeitsmethoden und Arbeitszeiten auch noch die Mikrostrukturen des Arbeitsablaufs steuern zu können.

Dies gilt insbesondere für Arbeiten in Bereichen mit hoher Automatisierung. Gemessen an den klassischen repetitiven Produktionsarbeiten besitzen die Arbeitskräfte, die in Hochtechnologiebereichen für die Anlageverfügbarkeit verantwortlich sind, eine deutlich erweiterte Arbeitsautonomie. Für die Aufgaben in diesen Arbeitsbereichen, insbesondere für Prävention und Bewältigung der vielfältigen Störfälle wird ein anderer Typus von Arbeiter und ein anderer Typus von Arbeitsorganisation erforderlich als er traditionellerweise in der Massenfertigung üblich war. Nicht mehr militärähnliche Kontrollformen von Befehl und Gehorsam, sondern Mitdenken und Verhaltenssouveränität auch gegenüber unvorhergesehenen Situationen sind gefragt (Kern/Schumann 1984).

Der Taylorismus hat das System der Vorgaben perfektioniert und präzise vorgeschrieben, wie die Ausführung der Arbeit im einzelnen zu erfolgen hätte — inwieweit Produktionsarbeiter und untere Vorgesetzte diese Vorgaben im realen Ablauf der Arbeit tatsächlich einhielten, das ist eine ganz

andere Frage. Nunmehr ermöglichen computerisierte Produktionssysteme, die zunehmend in der Produktion Einsatz finden, eine immer umfassendere und zeitsynchrone Information über den Produktionsablauf und über Abweichungen von der Plansituation. Zur gleichen Zeit nehmen aber im Hinblick auf das Arbeitspersonal die Möglichkeiten der Vorgabe und Vorwegplanung ihrer Tätigkeit ab. Die Schwierigkeit, die „Fügsamkeit“ des Arbeitspersonals (vgl. Jürgens 1983, S. 82) zu gewährleisten und so die Gesamtkontrolle über den Fertigungsprozeß zu erlangen, wird für das Management nicht durch die Technikentwicklung gelöst, sondern verstärkt.

Ogbleich im Rahmen dieser Darstellung das Gewicht auf die arbeitsplatz- und arbeitsorganisationsbezogenen Prozesse im Rahmen des technisch-organisatorischen Wandels gelegt wurde, genügt dies für eine arbeitspolitische Betrachtung des Gesamtprozesses jedoch nicht. Hier sind auch die Gegen- und Ausgleichsbewegungen auf anderen Ebenen mit zu berücksichtigen. Dies kann an dieser Stelle aber nur stichwortartig geschehen.

Im Gegensatz zu den Erwartungen, die in der Sozialwissenschaft Anfang der 80er Jahre dominiert hatten, hat sich im Zuge des gegenwärtigen technisch-organisatorischen Wandels die Kluft zwischen der Ebene der ausführenden Produktion und der produktionsvorbereitenden und -planenden Funktionen verringert. Eine Reihe von dispositiven Funktionen, die Arbeitseinsatz, Bandabstimmung, Arbeitswechsel, Umsetzungen usw. betreffen, werden verstärkt nach „unten“ verlagert. Diese Prozesse sind eingebettet in einen allgemeinen Trend der Dezentralisierung auch in der Unternehmens- und Betriebsorganisation, auf die hier nicht näher eingegangen wird.

Damit geht aber ein Zuwachs an Zugriffsmöglichkeiten und an Durchblick der Zentrale einher (vgl. Dohse/Jürgens/Malsch 1985). Mit Hilfe computergestützter Informationssysteme kommt es zu einer dichteren und engeren Anbindung des operativen Managements an die Unternehmenszentralen und ihre Stabsabteilungen.

Hinzu kommen Neuorganisationsprozesse zwischen den Betrieben. Die Prozesse der De-Taylorisierung im Kleinen, also der erhöhten Selbstregulierung der Produktion an der Basis sind in vielen Fällen begleitet von einem Kontrollverlust der Betriebe und Fertigungsbereiche im Großen.

Eine zunehmende Anzahl von Betrieben, die in internen oder externen (als Zulieferer oder Abnehmer) Abhängigkeitsbeziehungen zu anderen Unternehmen stehen, gerät so in die Situation, daß die strategischen Handlungsoptionen, die ihnen auf Betriebsebene zur Verfügung stehen, reduziert werden, weil etwa Entscheidungen über die Veränderung des Produktspektrums, über Arbeits- und Qualitätsprüfmethoden von außen, etwa vom abnehmenden Unternehmen, vorgegeben werden.

Abschließend: An einem Punkt kann kein Zweifel bestehen: Partizipationsprogramme, Qualitätszirkel, Teamkonzepte usw. stehen unter Erfolgsdruck und müssen sich nach ökonomischen Effizienzkriterien bewähren. Für viele Branchen ist der Konkurrenzdruck in den 80er Jahren enorm verschärft worden. Die freimütigere Informationspolitik vieler Unternehmen gegenüber ihren Belegschaften begründet sich nicht zuletzt daraus, daß so das Bewußtsein des gewachsenen Kosten- und Effizienzdrucks in der Belegschaft geschaffen werden soll.

Dieser Erfolgsdruck ist eine eindeutige Qualifizierung, die zu beachten ist, wenn man die Perspektive erhöhter Entscheidungsautonomie an der Produktionsbasis einschätzen will. Die neuen technisch-organisatorischen Arbeitsbereiche haben immer schon die Effizienzwerte der alten im Nacken, neue Ansätze etwa der Arbeitsorganisation müssen einen „competitive edge“ gegenüber traditionellen Ansätzen aufweisen.

Anmerkung

I Die arbeitspolitische Perspektive nimmt Ansätze der Industriesoziologie, der Organisationssoziologie, der Politikwissenschaft und der politischen Ökonomie auf und setzt spezifische Schwerpunkte für die Analyse und Erklärung der betrieblichen und gesellschaftlichen Strukturen der Arbeit. Die folgenden Schwerpunktsetzungen sind für die arbeitspolitische Perspektive charakteristisch (vgl. auch Jürgens/Naschold 1984; Naschold 1985):

- (1) Die Zentralität des Bezugs auf Arbeitsprozesse (in Industrie-, Verwaltungs- und Dienstleistungsbetrieben) und die sozialen, technischen, ökonomischen Strukturen dieser Prozesse;
- (2) Die Zentralität der These, daß diese Strukturen nicht sachgesetzlich determiniert sind, etwa durch technische oder ökonomische „Gesetze“, sondern Kontingenzen aufweisen, die Ansatzpunkte für Gestaltungsmöglichkeiten bilden können;
- (3) Die Prämisse, daß politische Prozeß- und Strukturkategorien angemessen und theo-

retisch fruchtbar sind, um Strategien, Interaktions- und Verhaltensmuster darzustellen und zu erklären, die auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen sowie ihrer Voraussetzungen und Folgen abzielen.

In methodischer Hinsicht ist die Mehrebenenbetrachtung zentral: Damit sollen die verschiedenen Akteure, Handlungsorientierungen und Regelungsmuster etwa auf der Ebene des Arbeitsplatzes und des Arbeitssystems, der Abteilung und des Betriebes, der Unternehmung, des Konzerns, der Branche sowie staatliche Instanzen usw. in ihrem Zusammenwirken erfaßt werden.

Literatur

- Benz-Overhage, K. et al. (1983): Computergestützte Produktion — Fallstudien in ausgewählten Industriebetrieben, Frankfurt/Main
- Burawoy, M. (1979): Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism, Chicago
- Coriat, B. (1981): L'Atelier Fordien Automatisé Microélectronique et le Travail dans l'Industrie de Chaîne. In: Non! Repères pour le Socialisme, 10/1981
- Dohse, K./Jürgens, U./Malsch, Th. (1985): Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle — Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie. In: Naschold (Hg.) 1985, S. 49-90
- Foljanty-Jost, G. (Hg.) (1987): Gegenwärtiger Stand und Entwicklungsperspektiven von Kleingruppenaktivitäten in japanischen Automobilunternehmen — Ein Forschungsbericht des National Institute of Employment and Vocational Research (Tokyo). IIVG/re 87-206, Berlin
- Fröhlich, D. (1983): Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen, in: Neidhardt, Hg., Gruppensoziologie, Opladen
- Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß — Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens/Naschold 1984, S. 58-91
- Jürgens, U./Naschold, F. (1984): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan Sonderheft 5/1983, Opladen
- Kern, H./Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung, München
- Naschold, F. (Hg.) (1985): Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung, Frankfurt/Main
- Schmiede, R./Schudlich, E. (1976): Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland, Frankfurt/Main