

Jürgens, Ulrich

**Article — Digitized Version**

## Das Management geht an die Basis

Jahrbuch 1985 / Komitee für Grundrechte und Demokratie

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Jürgens, Ulrich (1986) : Das Management geht an die Basis, Jahrbuch 1985 / Komitee für Grundrechte und Demokratie, ISSN 0176-7003, Westfälisches Dampfboot, Münster, pp. 177-190

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/123092>

**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](mailto: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](mailto: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>.

Träfe das Gerede vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“ zu  
- gemeint ist abhängige, nicht zuletzt auch Maloche bedeutende  
Industriearbeit im besonderen und Berufsarbeit im allgemeinen  
- man könnte sich sparen, darüber nachzusinnen, wie denn  
Betriebs- und Berufsarbeit „von innen“ und von unten her  
demokratischer gestaltet werden könnten. Alle  
Demokratisierung, ein dort in der Regel viel zu großes Wort,  
findet in diesen Bereichen allemal seine Grenzen am Betriebs-  
bzw. Berufszweck. Die makroökonomische Entscheidung z. B.  
Kapitalismus und damit private Struktur der Produktion  
einschließlich des Profitziels und der Konkurrenzverhaftetheit  
ist immer schon getroffen. Dennoch hat die Arbeiterbewegung  
zu Recht auf die mikroökonomische Organisation der Arbeit  
großen Wert gelegt und sie in Richtung eines immer erneuten  
Mehr an Mitbestimmung zu beeinflussen gesucht. Gegenwärtig  
sind die innerbetriebliche Organisation und die Gestaltung der  
Arbeit am Ort ihres Vollzugs deswegen von besonderem  
Interesse, weil die neuen Rationalisierungsmöglichkeiten (qua  
Mikrochip vor allem) herkömmliche Organisationsformen und  
Hierarchien in Frage stellen. In welche Richtung aber zeigen  
diese Veränderungen? Wie weit lassen sie sich im Sinne einer  
Requalifizierung der Arbeit einerseits und damit verbunden der  
Vergrößerung der Selbstbestimmung der Arbeiter andererseits  
ausnützen?

*Ulrich Jürgens*

# Das Management geht an die Basis

*“At Lordstown, it's one hundred cars an hour, every hour, for eight hours a day ... so if the foreman gives you the jaws, you cut a gas line here, some upholstery there ... General Motors can afford it.”*

## **1. Die Akzeptanz der Managementfunktion durch die Basis**

Als nunmehr vor fünfzehn Jahren das Management in Lordstown nach Anlaufen seiner neuen Produktlinie daran ging, die Bandabstimmung neu vorzunehmen, um die „Aus-

lastung" der Belegschaft zu erhöhen, gab es eine Revolte. Damals galt Lordstown als das modernste Montagewerk der Welt und als Antwort auf wachsenden Konkurrenzdruck vor allem Japans. Einer der besten Berichte über die betriebliche Situation damals erschien im Playboy (Norman 1972).

„Das Geschrei über Arbeitshetze (speed-up) kam von Veränderungen in der Arbeitszeiteinteilung“, erklärt dort ein Vertreter des Managements, „es gab Leute, die nicht einmal annähernd sechzig Minuten die Stunde mit Arbeit ausgelastet waren. Nehmen wir an, man hat drei Leute mit jeweils 35 Minuten. Wenn man die Arbeitsaufgaben neu zuschneidet, kann man den Arbeitsinhalt von 105 Minuten auch auf zwei Leute aufteilen, die nun jeder 52 1/2 Minuten arbeiten. Man spart einen Beschäftigten. Das Gerede über Arbeitshetze kam von dem Mann, der vorher 35 Minuten arbeitete und nun beinahe für die volle Stunde ausgelastet ist.“ (ebenda S. 104) (*Übersetzung dieser wie der folgenden Zitate aus dem Englischen: U.J.*)

„Sieh mal,“ so die Stellungnahme eines Produktionsarbeiters zu diesem Argument, „in meinem Abschnitt gibt es ein Drittel Leute weniger am Band, ohne daß sich an der Arbeit etwas geändert hätte. Natürlich arbeiten wir jetzt schneller. Und das ist in meinen Augen speed-up.“ (ebenda; De Lorean, damals Chef der Chevrolet Division, gab ihm später in seiner Biographie recht - Wright 1979, S. 199)

Die gewerkschaftliche Interessenvertretung gab darauf die Parole aus, nach den alten Arbeitsstandards weiterzuarbeiten, an der Produktionsbasis griff man vielfach zu radikaleren Mitteln: „Oh Mann, Du hättest einige von den Autos sehen sollen. Wenn das keine Sabotage war, was sonst? Schnitte, Kratzer überall - Bremsleitungen, Benzinleitungen, Sitzpolster, Windschutzscheiben. Armaturenbretter zertrümmert. Motoren, in denen die Schrauben durch die Zylinderkopfaußenwände getrieben waren. Sie haben diese Autos total zerfleddert.“ (ebda, S. 250)

Als wir im Rahmen unseres Automobilprojektes den Betrieb Lordstown 1983 besuchten, nahm dieser Betrieb unter den Montagebetrieben der GM Automobile Division im Effizienz- und Qualitätsvergleich eine hervorragende Stellung ein. (*Im Rahmen dieses Projektes über „Risiken und Chancen der gegenwärtigen Umstrukturierungen in der Weltautomobilindustrie für die Arbeitnehmer“ (Knuth Dohse/Ulrich Jürgens/Thomas Malsch) wurden verschiedene Konzerne und Betriebe in den USA, Großbritannien und der Bundesrepublik untersucht.*) Soeben hatte einvernehmlich mit der gewerkschaftlichen Interessenvertretung eine Erhöhung der Bandgeschwindigkeit bei unveränderter Personalbesetzung einen erheblichen Effizienzschub gebracht. Man hat im Werk die Position eines Qualitätsobmanns geschaffen (Quality Representative), der sich notfalls auch über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg und ohne daß ein Hierarchiegefälle besteht, um die Gründe für Qualitätsprobleme kümmert, mit den Kollegen über Probleme ihrer Arbeit spricht und im Rahmen von Qualitätszirkeln die Leitung von Arbeitsgruppen zur Lösung von dingfest gemachten Problemursachen anleiten soll. „Diese Funktionen hätten auch als Vorgesetztenrolle organisiert werden können, aber indem man nun einfache Arbeiter damit betraut, verlieren sie den Kontroll- und Überwachungscharakter für die Leute.“ (Automobilprojekt C7.63)

Der Wandel ist grundlegend. Lordstown ist dafür ein Beispiel. Viele andere Beispiele auch aus anderen Ländern ließen sich nennen. Betriebe, die in den 70er Jahren „no-go areas“ für Zeitnehmer der Industrial Engineering Abteilung hatten, Betriebe, in denen die Meister ihre Leute nur über den gewerkschaftlichen Vertrauensmann des Bereichs

ansprechen konnten, auch wenn es um Produktionsfragen ging. Betriebe, in denen die Produktion absentismusbedingt zeitweise nur noch mühsam aufrechterhalten werden konnte.

Auch wenn die meisten spektakulären Betriebskonflikte und Arbeitsrevolten nicht in der Bundesrepublik stattfanden, und die Kontrolle des Managements über die Produktions- und Verwaltungsbasis, über die Ebene der ausführenden Arbeit, nicht in dem Umfang in Frage gestellt wurde wie in anderen Ländern, so waren die (frühen) 70er Jahre dennoch auch hier eine Zeit, in der sich das Management höheren „Legitimationsproblemen“ gegenüber sah.

Nimmt man die üblichen Verhaltensindikatoren, wie Absentismus, formelle Beschwerden, Ausschußproduktion, Konflikte über Leistungszurückhaltung usw., so weisen diese für die Jahre nach 1980 gegenüber den 70er Jahren einen fast hundertprozentigen Niveauabfall auf; in Großbritannien und der Bundesrepublik liegt der Niveausprung niedriger, ist aber auch hier erheblich. Probleme im Arbeitsverhalten scheinen keine produktivitätsrelevanten „Engpässe“ mehr darzustellen. Zwar besteht kein Anlaß, das Bild einer Idylle zu zeichnen. Nach wie vor gibt es in der Betriebsrealität aller Länder, die wir untersucht haben, zahlreiche Konfliktlinien.

Aber im Gegensatz zu den Konflikten der 70er Jahre, die über Zeitaufnahmen und speed-up, über die Einführung von MTM in Deutschland oder Measured Daywork in England, über das Prinzip der Bandarbeit per se, über die Einführung neuer Techniken usw. geführt wurden, werden solche grundsätzlichen Dimensionen zentraler Managementfunktionen kaum mehr in Frage gestellt.

Selbst wenn man einschränkend für Länder wie die Bundesrepublik und wie Schweden auf das Weiterbestehen entsprechender gewerkschaftlicher Forderungen und Programme verweist, so entspringen diese doch nicht mehr aktuellen Konflikten und Problemen auf dem Shop Floor der Betriebe.

Ich will hier nicht die sicher vielfältigen Gründe für diesen Wandel im einzelnen untersuchen. Sicher ist aber, daß an oberster Stelle die Angst von Arbeitsplatzverlust stand. Und nicht ein Wechsel des Managementstils und nicht Programme der Organisationsentwicklung, die unter Bezeichnungen wie „Einbeziehung der Arbeiter“, „Qualität des Arbeitslebens“ usw. in den Unternehmen teilweise schon in den 70er Jahren begonnen wurden. Der oben beschriebene grundsätzliche Wandel in den Arbeitsbeziehungen und im Arbeitsverhalten ist von uns ebenso in solchen Konzernbetrieben festgestellt worden, in denen zum Untersuchungszeitpunkt noch kein formelles Programm in diesem Sinne begonnen hatte, und es gibt eine recht deutliche Korrelation zwischen dem Stillendruck, dem ein Betrieb ausgesetzt war, und den dort feststellbaren Veränderungen im genannten Sinne. Selbst unter Bedingungen der Hochkonjunktur ist bisher jedoch, wie sich im Falle der Automobilindustrie zeigt, kein Zurückpendeln auf Verhaltensformen und Forderungen wie in den 70er Jahren festzustellen - diese Aussage ist allerdings gegen Überraschungen zukünftiger Entwicklungen nicht gefeit. Immerhin scheinen technisch bedingter Freisetzungsdruk und strukturelle Verschiebungen auf den Weltmärkten (Stichwort Japan) dauerhafte Einflußgrößen zu sein, welche den Angstfaktor auf hohem Niveau stabilisieren. Und dies gilt nicht nur für die Automobilindustrie, sondern für eine Vielzahl anderer Industrien. Der Veränderungsdruck in den Betrieben und die Abkehr von bisherigen Strukturen und Praktiken in Arbeitsverhalten und Arbeitsbeziehungen ergab sich - eindeutig in den USA und in Großbritannien, abgeschwächt in

der Bundesrepublik, wo aber auch der ökonomische Veränderungsdruck bisher noch geringer ist – aus betrieblichem Interesse an ökonomischem Überleben bzw. Einbezug in zukünftige Investitions- und Produktionsprogramme. Am Anfang stand vielfach der „gun talk“, wie uns ein betrieblicher Praktiker drastisch klarmachte: „Wissen Sie, wenn Sie eine Pistole am Kopf hätten, wären Sie auch zu allem bereit. Sie würden selbst Ihre Papiere verbrennen, wenn ich auf Sie zielen würde ... So ist es auch mit der Gewerkschaft, so ist es überall.“ (Projektmaterialien C4.12)

## **2. Mobilisierung von Produktionswissen und -erfahrung der Basis für Managementziele**

Die „Pistolen-Situation“ und der Angstfaktor erklären einiges, aber nicht alles. Charakteristisch für die Entwicklung ab Anfang der 80er Jahre – und dies gilt mit den notwendigen Differenzierungen offenbar für alle westlichen Industrieländer – ist die Entwicklung einer Doppelstrategie auf Managementseite, die als Konsensmanagement *und* als Versuch der umfassenderen Nutzung der Arbeitskraftpotentiale zu kennzeichnen ist. Konsensmanagement zielt auf die individuellen Beschäftigten, ihre Arbeitsmotivation, Arbeitsverhalten, Unternehmensidentifikation. Die Kooperation der betrieblich-gewerkschaftlichen Interessenvertretung wird dort gesucht, wo die Verhinderungsmacht der Gewerkschaft so stark ist, daß es ohne sie keinen Weg zur Kontaktaufnahme mit der Basis gäbe. Ohne sie wäre dieser Einbezug der Gewerkschaft eher entbehrlich. Von ihrer Entstehungsgeschichte her enthalten entsprechende Organisationsentwicklungskonzepte teilweise gerade einen antigewerkschaftlichen Impetus (vgl. Dohse/Jürgens/Malsch 1985, S. 68). In Ihrem Mittelpunkt steht der einzelne Beschäftigte und seine Arbeits- und Betriebsorientierung. Seine Einbindung in kollektive Interessenformierende Strukturen der industriellen Beziehungen erscheint eher als Hindernis. Es wird ja gerade auf ein eigenes arbeitsproblembezogenes Kommunikationssystem neben und ggf. auch außerhalb des traditionellen Systems industrieller Beziehungen abgezielt. Entsprechende Partizipationsangebote des Managements zielen auf die Beschaffung einer eigenständigen arbeitspolitischen Kraft im Betrieb, abgeschirmt gegenüber den Austauschstrukturen und Regelungen des Systems industrieller Beziehungen.

Die Herausbildung einer solchen eigenen Kommunikationsebene ist Voraussetzung dafür, daß Produktionswissen und -erfahrung der Basis eingehen kann in Überlegungen und Entscheidungen des Managements. Dort, wo bis dahin die gewerkschaftliche Interessenvertretung das Monopol in der Kommunikation mit der Basis besaß, war der Wandel und der Aufwand zur Entwicklung neuer institutioneller Formen besonders groß.

Übrigens wurde die Herausbildung entsprechender institutioneller Voraussetzungen nicht nur von Managementseite betrieben. Im Rahmen der Reformgesetzgebung Anfang der 80er Jahre (Auroux-Gesetze vom 1.8.1982) hat in Frankreich der Staat – in guter etatistischer Tradition – die Initiative übernommen, solche Institutionen zu schaffen. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße wurde die Einrichtung von Groupes d'Expression gebildet, in denen den Beschäftigten erstmals das Recht auf Artikulation von Fragen der Arbeitsorganisation verschafft wurde. In diesen Gruppen sollten Probleme artikuliert werden, nicht notwendig; betriebliche Vereinbarungen getroffen werden; hierfür sollten nach wie vor die Institutionen des Systems industrieller Beziehungen zuständig sein. Eine Evaluationsstudie zur Wirkung dieser Gesetzgebung kam zum Schluß: „Es ist offensichtlich, daß die Auroux-Gesetze frischen Wind in die Arbeitsbe-



ziehungen gebracht haben; ökonomische Probleme sind nicht länger das exklusive Terrain der Arbeitgeber, während soziale Probleme nicht länger das ausschließliche Terrain der Gewerkschaften sind." (Die Auroux-Laws: Two years later, in: Social and Labour Bulletin Nos. 3-4, 1985, S. 446).

Ganz ähnlich waren auch die seit Ende der 70er Jahre in US-amerikanischen Unternehmen eingeführten Programme der Mitarbeiterbeteiligung bei Ford und der Qualität des Arbeitslebens bei GM auf die Herausbildung einer Verständigungsebene mit dem Management jenseits der formellen Verhandlungsebene abgestellt (vgl. Katz 1985). Eine Vielzahl neuer gemeinsamer Kommissionen, Koordinationsstellen, Schulungsprogramme usw. wurden in diesem Zusammenhang aufgelegt; die Einrichtung von Qualitätszirkeln und Problemlösungsgruppen bilden darin nur ein Element. In ihnen kommt die zweite Stoßrichtung neben der des Konsensmanagements solcher Programme zum Ausdruck, nämlich das Bestreben, das Problemlösungswissen „der Basis“ umfassender zu nutzen. Die Verflechtung beider Stoßrichtungen zeigt sich etwa auch in der im folgenden wiedergegebenen Bestimmung der „Zielstrebung“ entsprechender Problemlösungsgruppen in einem der deutschen Unternehmen aus dem Jahre 1982:

(....) Firmenname:

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

(....)

- Betreffen unsere Belegschaftsmitglieder *und* unsere Führungskräfte zu einem gemeinsamen Anliegen.
- 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 können.
- Werden Einstellungen und Verhaltensweisen zur eigenen Arbeit, zu Kollegen und Vorgesetzten positiv beeinflussen.
- 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.
- Bedeuten Personalentwicklung vor Ort, die sich an der Arbeitsqualität orientiert und auf die Produktionsqualität auswirkt.
- Stehen in voller Harmonie mit dem Führungsmodell des Unternehmens und den dafür geltenden Führungsgrundsätzen.
- Unterstützen die bestehende Aufbau-Organisation mit ihren Instrumenten.
- Sind ein eigenständiges Instrument, das hinsichtlich der Umsetzung von gedanklichen Beiträgen der Mitarbeiter eine Ergänzung zum Betrieblichen Vorschlagswesen darstellt." (Automobilprojekt - Projektunterlagen)

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze der Bildung derartiger Gruppen. So gibt es einen Schulenstreit darüber, ob die Gruppenbildung auf Basis des tatsächlichen betrieblichen Arbeitszusammenhanges erfolgen sollte oder mit Mitgliedern unterschiedlicher Produktionsbereiche und Arbeitsfunktionen, ob die Gruppen auf Dauer eingerichtet werden sollten oder nur zur Lösung spezifischer Probleme usw. Es gibt auch



zahlreiche Berichte über Fehlschläge, nachlassendes Interesse und Frustration im Zusammenhang solcher Programme. Eigene Untersuchungen sprechen aber dagegen, sie in ihrer Wirkung als irrelevant abzutun. „Einige nennen uns die Qualitätszirkelknölche“, erklärte uns ein Mitglied eines solchen 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 dreißig Jahre in diesem Betrieb verbringen, dann lohnt es sich schon, sich um die Verbesserungen der Arbeitsbedingungen zu bemühen.“ (Automobilprojekt - C3.34)

Früher hätten sich die Arbeiter im Betrieb zuweilen ein Spiel daraus gemacht, zu sehen, wie lange das Management brauche („Those white collar dummies“), um Fehler zu finden, die den Arbeitern schon längere Zeit klar waren: „Das Management hat einfach nicht zugehört, und dadurch hat das Unternehmen eine Menge Unkosten gehabt. Nun hört es zu.“ (C3.35)

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 hat 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.“ (C3.36)

Es ist offensichtlich, daß Irrationalitäten im Produktionsalltag, unnötige Ausschußproduktion, unzulängliches Werkzeug, fehlgeleitetes Material, Zurückhalten von Informationen usw., obgleich sie zu Produktionsunterbrechungen führen und zur Arbeitsplatz-erhaltung beitragen mögen, häufig eher als Ärgernis angesehen werden und auch an der Basis Interessen bestehen, für Abhilfe zu sorgen. Anders wären teilweise euphorische Stellungnahmen auf seiten der Beteiligten nicht zu erklären, selbst wenn unterstellt wird, daß im Zeitablauf auch wieder Ernüchterung eintritt. Als Experten ihrer eigenen Arbeit ernst genommen zu werden, in problemlösungsbezogenen Überlegungen einbezogen zu werden, dies löst in der Tat vielfach ein erhöhtes Engagement der Beteiligten aus. Mitglieder solcher Gruppen wurden in den von uns besuchten Betrieben vielfach herangezogen, wenn es um Verhandlungen mit Herstellern neuer Fertigungstechniken ging, um Verbesserungen vorzuschlagen und in Beratungen mit Zulieferern, in denen es um die Qualität von Einbauteilen ging. Problemlösungsgruppen führen selbst zu Händen, um Kundenbeschwerden in Augenschein zu nehmen usw..

Daß das Management bereit ist, das Urteil der Arbeiter als Experten ihres Arbeitsbereichs ernst zu nehmen, die entsprechende Urteilsfähigkeit weiterzuentwickeln, und daß dies auch Forderungen der Gewerkschaftsseite nach Aufklärung und Information entgegenkommt, dafür gibt es ein bemerkenswertes Beispiel gerade für Großbritannien. Vom Unternehmen selbst in die Öffentlichkeit getragen und inzwischen vielfach in der Presse dokumentiert, wird von Ford seit Ende der 70er Jahre versucht, der Produktionsbasis in ihren britischen Betrieben klarzumachen, daß ihre Produktivität weit unter derjenigen der kontinentalen Werke liege. Besonders die Produktionsarbeit des Werkes Halewood bei Liverpool bekommt in dieser Hinsicht seit Jahren zu hören, daß ihre Kollegen in Saarlouis mit der gleichen technischen Ausrüstung pro Mann beinahe doppelt soviel Fahrzeuge herstellten wie sie. Da die Absicht zu durchsichtig war, stieß diese Managementinformation an der Produktionsbasis auf Skepsis und Unglauben. Schließlich wurde von Gewerkschaftsseite die Forderung aufgestellt, daß die Betroffenen sich selbst vor Ort in Saarlouis ein Bild machen können sollten. Zu Hunderten wurden

daraufhin Produktionsarbeiter in Begleitung ihrer Linienvorgesetzten sowie von Gewerkschaftsvertretern für einen kurzen Probearbeitstag an ihre äquivalenten Arbeitsplätze in Saarlouis und anderen kontinentaleuropäischen Werken „verfrachtet“.

Insgesamt wurden etwa 600 Leute herübergeschafft, jeweils für die Dauer von zwei Tagen. Vor Ort sind dann doch, so ein englischer Gewerkschaftsvertreter, Unterschiede zwischen den beiden Betrieben aufgefallen, Vereinfachung von Arbeitsgängen, Möglichkeiten des Werkzeugwechsels usw., die im eigenen Betrieb nicht eingeräumt worden waren. Die Teilnehmer wiesen immer wieder auf einzelne Dinge hin und befragten ihr britisches Management: „Why can't we have that?“ (N 5.99)

Sowohl von Management- als auch von Gewerkschaftsseite gibt es daher positive Einschätzungen dieses Produktivitätstourismus der Basis.

Die Mobilisierung von Produktionswissen und Erfahrung ist keine Frage der Existenz entsprechender Institutionen allein, so viel ist sicher. Die entsprechenden Rezepte wurden schon im Lordstown des Jahres 1971 bemüht, denn schließlich galt dieses Werk als die Antwort des größten Automobilkonzerns auf die Markterfolge der japanischen und (damals noch) bundesrepublikanischen Konkurrenz. Auch damals schon wurde das Prinzip von Gruppentreffen für Problemlösungen bereits praktiziert, aber vergeblich.

„Das Management hat, weitgehend ohne Erfolg, versucht, diese Botschaft (zur Erhaltung der Arbeitsplätze konkurrenzfähiger zu werden - U.J.) an den Mann zu bringen. Wenn die Arbeiter überzeugt werden könnten, daß es auch um ihre Interessen geht, so das Kalkül des Unternehmens, würden Qualitätsmängel, Disziplinarfälle schon zurückgehen ... Periodisch werden jeweils am Ende der Schicht nach Produktionsabschnitten die Bänder angehalten und bei Überstundenbezahlung ein „number-one-team“-Treffen abgehalten. Probleme werden dort vorgebracht und Vorträge gehalten, die auf die Erhöhung der Arbeitsmotivation abzielen, in der Hoffnung, den Arbeitern dadurch ein Gefühl geben zu können, daß sie wichtig sind. Aber die meisten Beschäftigten tun dies als bloße Propaganda ab. Die Idee, daß die Existenz von GM bedroht sein sollte, wird als grotesk abgetan.“ (Norman 1972, S. 253)

Dies hat sich also geändert. Die Gewerkschaften und die betrieblichen Interessenvertretungen sehen diese geänderte Situation, sie sehen aber auch mit gemischten Gefühlen die Herausbildung einer Doppelstruktur in der Repräsentanz von Beschäftigteninteressen: gewerkschaftliche Interessenvertreter oder die unmittelbare Betroffenen-Artikulation in entsprechenden Gesprächskreisen, die gegebenenfalls eigene Sprecher/Repräsentanten wählen. In den USA werden entsprechende Programme aufgrund von Spitzenvereinbarungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaft gemeinsam getragen; es ist formell vereinbart, daß Tarifvertragsthemen wie Lohnfragen usw. in den Gruppensitzungen nicht zu behandeln sind; die Übergänge aber sind nach unseren Untersuchungen in der betrieblichen Praxis fließend. Kritik von gewerkschaftlicher Seite richtet sich auch dagegen, daß über diese neue Ebene der Kommunikationsbeziehungen zwischen Basis und Management nun von Managementseite Forderungen anscheinend leichter nachgegeben wird, als wenn die gleichen Forderungen von gewerkschaftlichen Interessenvertretern vorgebracht würden. Bei starker gewerkschaftlicher Interessenvertretung, so erklärte ein Gewerkschaftsvertreter eines Werkes, in dem die lokale Gewerkschaft die Beteiligung an entsprechenden Programmen abgelehnt hat, würde diese Kommunikationsebene sich daher auch erübrigen: „Ich höre aus anderen Betrieben, daß man dort Forderungen leichter über Einbeziehen der Arbeiter durchsetzen kann als über Ver-

handlungen, sagen wir einmal eine Eismaschine. Wenn ich hier etwas brauche, dann gehe ich zum Management, und ich würde es bekommen. Wir würden diese verdammte Eismaschine fordern, und wir würden sie bekommen. Alle die Dinge, die in anderen Betrieben über Einbeziehen der Arbeiter realisiert würden, würden wir so auch bekommen. Und man würde durch Employee Involvement wahrscheinlich einiges verlieren: Wenn das Management die Bandabstimmung zusammen mit den betroffenen Arbeitern vornehmen würde, dann hätten die Industrial Engineering Leute wirklich großes Glück. Wer kennt denn die Arbeiten besser als die Leute am Band? Und die Industrial Engineers würden ihren Nutzen daraus ziehen, sie würden die Effizienzsteigerung kassieren und wir hätten das Involvement.” (C 5.2.Of)

In Großbritannien werden Problemlösungsgruppen und Qualitätszirkel bisher von gewerkschaftlicher Seite daher als Gehirnwäsche, die überdies noch ohne Extrabezahlung vorgenommen werde, und als Aushöhlung der gewerkschaftlichen Interessenrepräsentanz abgelehnt. Auch in der Bundesrepublik herrscht gewerkschaftliche Skepsis vor, lokale Programme sind dadurch nicht ausgeschlossen, werden aber begrenzt gehalten und nicht gefördert, solange die Arbeitgeberseite nicht zur Aushandlung von Betriebsvereinbarungen über solche Aktivitäten bereit ist. Dazu ist sie bisher aber nicht bereit.

Trotz zahlreicher Unterschiede in Ausmaß, Formen und Intensität und zahlreicher Konflikte ist dennoch festzustellen, daß die Einbeziehung der Arbeiter an ihrem Arbeitsplatz in Problemlösungsprozesse, die Anerkennung und Nutzung von deren Kenntnissen und Erfahrungen, die Behandlung der Trägerinnen und Träger ausführender Arbeiten als Experten weiter vorangeschritten ist, als noch vor wenigen Jahren für möglich gehalten wurde.

### **3. Fertigungsnahe Selbstregulierung durch Teams**

Der oben von einem amerikanischen Gewerkschafter beschworene „Glücksfall“ für die Industrial Engineers, daß nämlich die Betroffenen selbst daran mitwirken, ihre Arbeitsauslastung zu optimieren, bildet eines der Perspektivziele, die mit der Entwicklung des Taemgedankens verbunden sind. Vorbild dafür ist die japanische Produktionsorganisation, die weit weniger als die westliche die Funktionen der zeitwirtschaftlichen Kontrolle und Leistungsregulierung als Managementfunktion ausdifferenziert hat und sie viel mehr der Selbstregulierung der Gruppe überträgt. Zeitvorgaben werden denn auch nicht für den individuellen Arbeitsplatz erarbeitet, sondern es wird der Gruppe überlassen, das ihr vorgegebene Gesamtzeitkontingent auf ihre Mitglieder aufzuteilen. Entsprechend werden Arbeitsverteilungen und Beschwerden über Arbeitsüberlastung als gruppeninterne Probleme gesehen, es wird erwartet, daß die Kollegen helfend einspringen, um Belastungsspitzen an einzelnen Arbeitsplätzen auszugleichen. (Vgl. Dohse/Jürgens/Malsch 1984)

Die Verlagerung von Dispositionsspielräumen im Rahmen zentraler Managementfunktionen, wie der Effizienzsicherung oder auch der Qualitätssicherung nach „unten“ an die Produktionsbasis, wird durch Teambildung erleichtert, setzt Teambildung aber nicht notwendig voraus. Auch in der Diskussion über das japanische Produktionsmodell wird häufig übersehen, daß dort die unmittelbaren Vorgesetzten noch weitgehend über das Arsenal von Kontroll- und Dispositionsaufgaben verfügt, das in westlichen Ländern mittlerweile an Stabsabteilungen des Managements abgewandert ist. Die wichtigste Stoßrichtung des Teamkonzepts ist denn auch die ganzheitliche Nutzung der Arbeits-

kräfte, höhere Flexibilität im Arbeitseinsatz durch Überwindung von bisher weitgehend vom Management organisierten Bereichs- und Funktionsgrenzen. Ausgangspunkt bilden Reibungen, Informationszurückhaltung, Brachzeiten im Arbeitseinsatz aufgrund innerbetrieblicher Aufgabenabgrenzungen, etwa zwischen der direkten Produktion und indirekten Produktionsabteilung, der Abteilung für Qualitätssicherung, der Abteilung Instandhaltung, der Abteilung Material- und Produktionskontrolle usw. ...

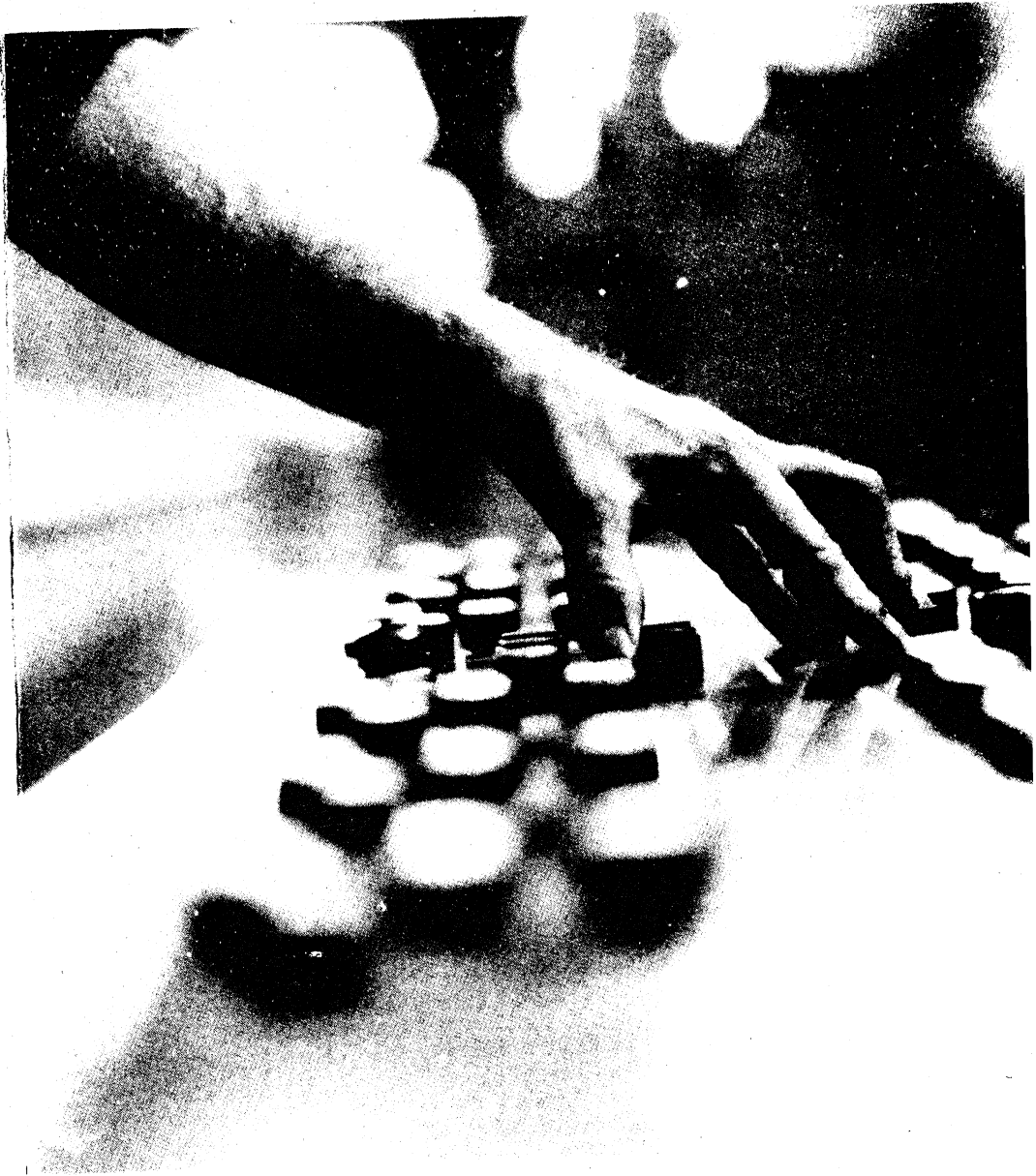
Bezogen auf diese Aufgabenabgrenzungen erklärte ein Managementvertreter des GM Werks Aspern bei Wien, in dem in Europa Produktionsteams auf breiter Basis eingeführt sind: „... Jede einzelne der vorgenannten Abteilungen (hat) einen Personalstand, der sich im Sinne des Arbeitseinsatzes in Tätigkeits- und Verlust- bzw. Wartezeiten gliedert. Hauptsächlich verursacht durch mehr oder minder starre Bereichsgrenzen im Sinne von Arbeitsteilung und Verantwortungsbereichen. Aus dieser Überlegung heraus ist das Teamkonzept entstanden. Der Gedanke führte zu Produktionsteams, d. h. alle unmittelbar Beteiligten 'in einem Boot', die alle anfallenden Aufgaben im Sinne Qualität, Stückzahlen und Kapazitätsnutzung durchführen. Das heißt, durch die Zusammenfassung von bisher einzelnen Verantwortungsbereichen eröffnet sich bei einer Teambildung aus diesen Bereichen die Möglichkeit, die Summe der Verlustzeiten zu reduzieren. Oder anders ausgedrückt, innerhalb der Arbeitszeit des einzelnen Mitarbeiters einen möglichst hohen Anteil an Tätigkeitszeit zu gewinnen. Diese Überlegung führt automatisch dazu, daß ein Team aus verschiedenen Verantwortungsbereichen zusammengesetzt wird.“ (Haas 1983, S. 137f)

An einem Punkt kann ohnehin kein Zweifel bestehen. Partizipationsprogramme, Qualitätszirkel, Teamkonzepte etc. sind konzernintern wie -extern klar mit ökonomischem Erfolgsdruck verknüpft. Dieser Erfolgsdruck ist eine eindeutige Einschränkung, die zu beachten ist, wenn die Reichweite und Stabilität der Verlagerung von Entscheidungsautonomie an die Produktionsbasis eingeschätzt werden soll. Die neuen Konzepte müssen sich gegenüber alten Organisationsformen bewähren und unterliegen dem konzerninternen Vergleich. Die Kontrolle der Effizienz obliegt den zentralen Stabsabteilungen, die für diesen Zweck statistische Analysen anstellen. Erhöhte Entscheidungsautonomie auf der Ebene der unmittelbaren Produktion bedeutet also nicht ein Ausscheren aus der zentralen Konzernkontrolle und ihren Steuerungskriterien. Die Zentralen treiben vielmehr den Diffusionsprozeß dieser neuen Organisationsformen nur unter der Voraussetzung weiter voran, daß sich betriebswirtschaftliche Vorteile erwarten lassen. Ihre Erprobung und Verbreitung unterliegt sorgfältiger Überwachung. Die Spielräume, in denen sich die zentrale Selbstregulierung von Arbeitsgruppen entfalten können, sind durch zentral gesetzte Parameter abgesteckt und eng begrenzt. (Dohse/Jürgens/Malsch 1985, S. 64ff)

#### **4. Reorganisation der Managementfunktion**

Die gegenwärtige Diskussion über eine Reprofessionalisierung der Produktionsarbeit in der Bundesrepublik, angestoßen von Kern und Schumann heute, bildet nur eine Teilperspektive auf einen, wie hier gezeigt werden sollte, breit in verschiedenen Ländern verlaufenden Prozeß der Neuorientierung im Verhältnis von Management und ausführender Arbeit. Die empirische Basis für diese Phänomene bildet die Automobilindustrie. Es gibt jedoch vielfach Anzeichen, daß sich in anderen Branchen sowie auch in Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichen ähnliche Prozesse abspielen.

„Reorganisation der Managementfunktion“, das bedeutet zunächst vor allem die Ratio-



nalisation von Angestelltentätigkeiten. Hier werden für die Zukunft entscheidende Rationalisierungspotentiale gesehen. Die bisherige Fixierung auf den Bereichen der direkten Produktion wird zunehmend als ein Fehler angesehen. Die direkte Produktion, überreguliert durch Kleinstzeitvorgaben, Vorgesetztenhierarchien, Qualitätsinspektoren usw., steht nun vor großen Anpassungsproblemen, da es gilt, mit neuen Techniken, neuen Formen der Arbeitsorganisation fertig zu werden. Zudem zeigt sich in Vergleichen mit dem Produktivitätsmekka Japan, daß im Bereich der direkten Produktionsarbeit der Japanvorsprung noch am geringsten ist. Größer ist er bereits im Personalaufwand für indirekte Produktionsfunktionen, z. B. der Qualitätsinspektion und der Instandhaltung. Die Bildung von Produktionsteams, die Neuzuschneidung von Tätigkeitsbildern bilden hierauf eine Antwort. Die größten Differenzen aber bestehen im Bereich der mit Kontrollfunktionen betrauten Stabsbereiche, der Zeitwirtschaft, Finanzabteilung usw. Die Rationalisierung zielt auf die mittlere Hierarchieebene dieser und anderer Funktionen, die zwischen die Räder sich stärkender Kontrollpotentiale der Konzernzentralen auf der einen Seite – ermöglicht nicht zuletzt durch die neuen Potentiale der Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechniken – und der Dezentralisierung entsprechender Funktionen in Form ihrer räumlichen und organisatorischen Anbindung an die Produktion auf der anderen Seite gerät. Ingenieurs- und Fachqualifikationen werden so stärker in den Dienst von Produktionserfordernissen gestellt, so jedenfalls die Erwartung.

Die Verringerung der Kluft zwischen der Ebene der ausführenden Produktion und der intelligenten, produktionsvorbereitenden und planenden sowie kontrollierenden Funktionen in Form von „technischen Büros“ erhöht das Gewicht der Produktionsfunktion im Funktionsensemble des Managements. Dies macht für die ausführende Arbeit allerdings wenig Unterschied.

Wie wir gesehen haben, wird eine Reihe von dispositiven Funktionen, die Arbeitseinsatz, Bandabstimmung, Arbeitswechsel, Umsetzungen usw. betreffen, tatsächlich nach „unten“ verlagert. Dies ist die Ebene der bislang informellen Beziehungen, der Bereich, in dem die Ebene der Arbeit ihre Nischen, Freiräume, Entlastungsmechanismen ausgebildet hat.

Häufig wird die japanische Produktionsorganisation als das Mekka des „Groupism“, der fertigungsnahen Selbstregulierung durch Gruppenarbeit bezeichnet. In dieser Diskussion wird jedoch häufig übersehen, daß die Gruppenorganisation einhergeht mit einer ungleich höheren Anzahl von Hierarchiepositionen und Überwachungspersonal an der Basis im Vergleich zu deutschen Betrieben – in Automobilmontagebetrieben haben wir eine zehnfach höhere „Überwachungsichte“ (Anzahl von Vorgesetzten-Positionen in der direkten Produktion zu direkten Produktionsarbeitern) festgestellt. (Jürgens/Strömel 1986) In Japan wird bereits die erste Hierarchiestufe, die des Teamleaders, der in der Regel etwa sechs Leute „unter sich hat“, zum Management gerechnet. Die Meister in diesen Betrieben, die im Durchschnitt für 3–4 solcher Teams Verantwortung tragen, sind in ihrer Autorität durch das Team nicht eingeschränkt; wenn also interne Kommunikation und Problemlösungsversuche innerhalb des Teams nicht greifen, können Probleme ebenso durch autoritative Entscheidungen des Meisters gelöst werden. Es gibt nach unserem Eindruck keine Anzeichen einer „Meisterkrise“, wie sie in den meisten westlichen Ländern diskutiert wird. (Bargmann 1984)

Die Übertragung höherer Verantwortung an die Produktionsbasis ist auch in den westli-

chen Unternehmen gegenwärtig von der Herausbildung einer neuen Funktionsebene, die der Gruppenführer, begleitet. Eine Senkung der Leistungsspanne in der unmittelbaren Produktion wird angestrebt. Damit liegen in der Stärkung fertigungsnahe Selbstregulierung auch Entwicklungsmomente einer Rehierarchisierung der Produktion.

Das Damoklesschwert des Effizienzkriteriums, das über den experimentellen Formen der Arbeitsorganisation in Gruppen schwebt, schafft einen Erfolgsdruck, der leicht dazu verführen kann, Kollegen, die nicht mithalten können und dem Gruppenerfolg im Weg stehen, an den Rand zu drängen, Schuldzuweisungen vorzunehmen, Konkurrenzbeziehungen zu Nachbargruppen zu entwickeln und damit gewachsene Solidarbeziehungen und informelle Schutzregelungen zu gefährden. Auch Gruppendruck kann sich zu einem psychosozialen Belastungsfaktor entwickeln.

So hat sich der faktische Zwang zur Beteiligung an Qualitätszirkelaktivitäten in Japan bei einigen Beschäftigten so streßhaft ausgewirkt, daß sie medizinische Hilfe suchen mußten. Es gibt eine Reihe von Psychiatern, die sich mittlerweile auf das Krankheitsbild von Psychoschäden durch Qualitätszirkelaktivität spezialisiert haben. (Onglatco 1985)

Insgesamt läßt sich feststellen, daß die neuen Organisationsformen der Arbeit, insbesondere die fertigungsnahe Selbstregulierung und Teambildung, eher noch als Sozialexperimente zu sehen und nicht als alternative Formen der Regulierung von Arbeit etabliert sind. Der Modus vivendi mit den traditionellen Systemen industrieller Beziehungen ist noch sehr labil. Aber auch die Zielsetzungen des Managements sind häufig noch so vage, daß selbst das betriebliche Management von Betrieben, in denen diese Formen eingeführt sind, sich die Fragen nach ihrem Stellenwert in einem längerfristig orientierten Konzept der Organisationsentwicklung stellen, bzw. die Frage, ob ein solches Konzept überhaupt existiert. Für solche Konzepte gibt es nun allerdings eine Vielzahl von „Traumfabrikanten“, wie sie in der Zeitschrift Capital jüngst charakterisiert wurden. (Mang, 1986) Der Autor dort bezieht sich vor allem auf die neuere Studie der Naisbitt-Gruppe über „die Neuerfindung des Unternehmens“ (Naisbitt/Aburdene 1985). Hier wird von dem Autor der „Megatrends“ (1982) die Vision des neuen Unternehmens entwickelt, die sich als Extrapolation der oben beschriebenen Phänomene versteht. Kennzeichen dieser Unternehmen:

- „Hochgebildete und bestinformierte Mitarbeiter identifizieren sich mit der Arbeit und haben größeren Entscheidungsspielraum.
- Das geschrumpfte Mittelmanagement läßt die hierarchische Pyramide flach werden, läßt so auch Raum für Entscheidungen auf unterer Ebene.
- Der kantige Boss ist abgeschafft und durch Führungspersönlichkeiten (Leaders) ersetzt.
- Die Entlohnung richtet sich nach dem Beitrag des einzelnen zum Unternehmenserfolg und wird zwischen gleichberechtigten Mitarbeitern ausgehandelt.“ (ebenda, S. 304)

Dies ist ein Unternehmensmodell, so der Autor im Capital, „das wahrlich mit dem heutigen Erscheinungsbild in westlichen Systemen kaum noch Ähnlichkeit hat.“ (ebenda) Das Zielbild scheinethroposophischen Vorstellungen zu entspringen. Vor ihrer Realisierung aber wird in Capital gewarnt: „Ein solches Modell, das von Idealisten lebt, kann sehr schnell, wie gelegentlich Religionen, zum Terrorsystem führen. In den visionären Firmen der beiden Autoren entscheiden z. B. die Kollegen über gegenseitige Entlohnung, entwickeln kollegialen Leistungsdruck, den Naisbitt 'Peer Pression' nennt. Ellen-

bogenspielen einzelner und Unterdrückungsgelüsten von Gruppen ist somit Tür und Tor geöffnet." (ebenda)

Weshalb ist das Capital hier so radikal?

**Literatur:**

- Bargmann, Holger 1984: Innovationshemmnis Industriemeister? in: Zeitschrift für Soziologie, Bd. 13, No 1, S. 45 - 59
- Dohse, Knuth/Ulrich Jürgens/Thomas Malsch 1984: Vom „Fordismus“ zum „Toyotismus“? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie, in: Leviathan 1984, Heft 4, S. 448 - 477
- Dohse, Knuth/Ulrich Jürgens/Thomas Malsch 1985: Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie, in: Naschold, Frieder (Hrsg.) Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung, Frankfurt/New York
- Haas, Volker 1983 Team-Konzept - Mitarbeiter planen und betreiben ihr Arbeitssystem. Konferenzbeitrag für die IAO-Arbeitstagung „Wettbewerbsfähige Arbeitssysteme“, 22./23. November 1983 in Böblingen
- Jürgens, Ulrich/Hans-Peter Strömel 1986: The Communication Structure between Management and Shop Floor - A Comparison of a Japanese and a German Plant. Wissenschaftszentrum Berlin, IIVG/AP, Discussion Paper No 86 - 20
- Katz, Harry C. 1985: Shifting Fears: Changing Labor Relations in the US Automobile Industry, Cambridge/Mass. etc.
- Mang, Rudolf 1986: Traumfabrikanten, in: Capital, Heft 3/1986, S. 303f.
- Naisbitt, John/Patricia Aburdene 1985: Re-inventing the Corporation, New York
- Naisbitt, John 1982: Megatrends. Ten New Directions Transforming our Life, New York
- Norman, Geoffrey 1972: Blue-Collar Saboteurs, in: Playboy (amerikanische Ausgabe), September 1972
- Onglatco, Mary Lou 1985: A Preliminary Assessment of Quality Circle Involvement - Some Research Findings Based on Japanese and Filipino Samples Conference Paper; Asian Regional Conference on Industrial Relations, 1985
- Wright, Patrick J. 1979: On A Clear Day You Can See General Motors. John Z. De Lorean's Look Inside the Automotive Giant, New York