

Literaturverzeichnis

- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1987): Die Zukunft der Angestellten. Frankfurt. A. M./New York: Campus.
- Baethge, M. et al. (1983): Bildungsexpansion und Rationalisierung - Ergebnisse einer umfassenden Fallstudienreihe. BMBW-Werkstattberichte 44. Bonn: BMBW.
- Braun, S.; Fuhrmann, J. (1970): Angestelltenmentalität. Darmstadt: Luchterhand.
- Child, J.; Ganter, H.-D.; Kieser, A. (1987): Technological Innovation and Organizational Conservatism. In: Pennings, J. M.; Buitendam, A. (Hg.): New Technology as Organizational Innovation. Cambridge, MA.: Ballinger. S. 87-116.
- Child, J.; Loveridge, R. (1989): Information Technology in European Services. Oxford: Blackwell.
- Hackman, J. R.; Oldham, R. G. (1980): Work Redesign. Reading, MA.: Adison-Wesley.
- Kadritzke, U. (1975): Angestellte - Die geduldigen Arbeiter. Frankfurt a. M.: EVA.
- Kieser, A. (1981): Änderung der formalen Organisationsstruktur in Organisationsentwicklungsprozessen. In: Frese, G.; Schmitz, P.; Szyperski, N. (Hg.): Organisation, Planung, Informationssysteme. Stuttgart: Poeschel. S. 37-57
- Kieser, A.; Ganter, H.-D.; Klatt, G.; Kunstek, R. (1989): Die Personalentwicklung der Zukunft in der öffentlichen Verwaltung. In: VOP - Fachzeitschrift für die öffentliche Verwaltung, 11. Jg., Nr. 1, 1989, S. 4-9 und Nr. 2, S. 70-75.
- Kracauer, S. (1930): Die Angestellten. Frankfurt a. M.: Frankfurter Societäts-Druckerei.
- Womack, J.; Jones, D.; Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Gruppenarbeit im internationalen Vergleich

M. Heidenreich, G. Schmidt

Gruppenarbeit und beteiligungsorientierte Arbeitsformen.
Zur gegenwärtigen gesellschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Diskussion

Kooperation und Gruppenarbeit

Keine Frage: Nicht nur ist 'Arbeit' in der uns bekannten Geschichte ein allgemeiner sozialer Tatbestand - die überwiegende Anzahl von Arbeitstätigkeiten findet in irgendwelchen, im weiteren Wortsinne 'gruppenartigen' Zusammenhängen statt. Einzelarbeitsplätze - sei es nun I. Kant in Königsberg oder sei es der heute noch 'touristisch' eingesetzte Nachtwächter im elsäbischen Turkheim - sind selten (und auch diese Arbeitsformen sind durchaus sozial eingebunden: 'Kant' etwa in die Diskursgemeinschaft der Philosophen und der Nachtwächter im Schichtsystem, in einer Gewerkschaft etc.).

Die Gründe für die Zusammenarbeit in Gruppen sind vielfältig: schlichte 'technische' Notwendigkeit (der Arbeitsvortrag ist allein nicht möglich, da der Baumstamm beispielsweise zu schwer ist), pure ökonomische Not (ohne gemeinsames Jagen würde die Familie, die Sippe etc. nicht überleben können ...), Einforderung/Bestätigung von Solidarität/Gemeinschaftsgeist (über Arbeiten in Gruppe wird die Gemeinschaft nicht nur faktisch, sondern auch symbolisch hergestellt), Praktizierung gemeinsamer kultureller und religiöser Wertvorstellungen ('Zusammen-Tun' bestätigt transzendentes Ziel - z.B. über Kulthandlungen, Tänze etc.).

Nur kooperativ lassen sich in vielen Fällen zudem die speziellen Leistungseffekte von 'Arbeitsteilung' nutzen. Organisation von Arbeit als

betriebliche und gesellschaftliche Sozialform kombiniert immer 'Arbeit in Gruppen' (im weiten Sinne von 'Zusammen-Tun' von Arbeiten/Zusammenarbeit) und 'Arbeitsteilung' (vgl. Schmidt 1989).

Nicht nur für den sog. Laien ist die vielgestaltige Rede in Sachen Gruppenarbeit zunächst einmal einigermaßen verwirrend. Da wird über "Teamwork", "Projektgruppen", "Qualitätszirkel", "teilautonome Gruppen", "informelle oder gar japanische Gruppen" berichtet; in der betriebssoziologischen Literatur werden "Kolonnenarbeit", "Teamarbeit" und "Arbeitsgefüge" als verschiedene Formen von Gruppenarbeit unterschieden.

Auch stehen normative und bewertende Aussagen zum Gegenstand unvermittelt neben beschreibenden Feststellungen und theoretisch-analytischen Überlegungen; da wird "Partizipation" angezeigt, der sog. "Gruppeneffekt" beschworen und auf den "Group-Factor" verwiesen. Gesichtspunkte wie Gruppengröße, hierarchischer Aufbau, Qualifikationsprofil sowie Technikbezogenheit tauchen immer wieder als differenzierende und spezifizierende Merkmale in den Reden über Gruppenarbeit und Gruppenarbeitskonzepte auf.

Zunächst lohnt sich festzuhalten: Analyse von Arbeit in sozialen Zusammenhängen im allgemeinen ist eines, das Interesse für 'Gruppenarbeitskonzepte' als spezifische Organisationsform industrieller Arbeit ist ein anderes.

Unser Interesse richtet sich im folgenden auf Organisationsformen von Arbeit, bei denen Gruppen von Arbeitskräften in 'definierter' und 'definitiver', das heißt, in inhaltlich spezifizierter und in verbindlicher Weise am Produktionsablauf 'vor Ort' entscheidend beteiligt sind. Unser Gegenstand sind daher nicht nur Gruppenarbeitskonzepte im Sinne teilautonomer Arbeitsgruppen, sondern auch andere betriebliche, systematische Formen beteiligungsorientierter Organisationsformen (vgl. Muster 1990).

Im internationalen Vergleich zeigt sich immer wieder, daß Formen des Arbeitens in Gruppen in höchstem Maße historisch, länder- und kulturspezifisch geprägt sind: ökologische Ausgangsbedingungen fürs Arbeiten, herrschende religiöse Vorstellungen (Feiertage, Dignität bestimmter Handlungsweisen, 'heilige Kühe' etc.), Einflüsse fremder Kulturen und politischer Dominanz (etwa über Kolonialerfahrung), sozialstrukturelle Merkmale und daran geknüpfte gesellschaftliche Werte, nationale Gesetze (Arbeits- und Koalitionsrechte etc.), 'gewachsene' generelle Konsumstandards und 'geltende' Wohlstandsdifferenzen prägen ganz entscheidend

die in einzelnen Ländern und historischen Epochen zu beobachtenden Organisationsweisen von Arbeit und Technik. Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen, Arbeitszeitregelungen, gesellschaftlich anerkannte oder durchgesetzte Lohn-Leistungs-Relationen, Akzeptanz von Über-/Unterordnungsstrukturen sind weitere im internationalen Vergleich (und oftmals schon regional) variierende Voraussetzungen kooperativer Arbeitsvollzüge. Diese soziokulturellen "Einbettungen" industrieller Arbeit sind entscheidend für die Akzeptanz und Nichtakzeptanz, für den Erfolg und das Scheitern spezifischer Gruppenarbeitskonzepte.

Wie für die Einsicht in so viele andere soziale Sachverhalte gilt auch hier: Erst der sensibel-interessierte Blick in 'fremde' Welten - der die 'Einsicht' als die EINE SICHT aufhebende - führt zu vertiefter Kenntnis der eigenen Welt! (vgl. Matthes 1992).

Das Interesse für die große Vielfalt historisch und kulturell besonderer, 'gewachsener' Voraussetzungen von Gruppenarbeit ist eine wichtige (wenn auch häufig vernachlässigte) Grundlage für die Einschätzung der in diesem Band in den Mittelpunkt gestellten 'neuen' Konzepte von Gruppenarbeit, die seit den 80er Jahre in Europa und Amerika unter den Stichworten 'Modell Japan' und 'lean production' diskutiert werden. Die einfache Frage: 'Warum funktioniert hier etwas nicht, was dort funktioniert' (oder: Wie sind die Chancen, daß 'japanische' Organisationskonzepte auch unter westeuropäischen Bedingungen funktionieren?) erfordert die Bereitschaft zur Akzeptanz einer komplexen Antwort (vgl. Heidenreich/Schmidt 1991).

Zur aktuellen Debatte um Gruppenarbeit und beteiligungsorientierte Arbeitsformen

Die Themen 'Gruppenarbeit' und 'Beteiligungsorientierung' werden in den letzten Jahren erneut in der sozialwissenschaftlichen Diskussion um die Entwicklungsperspektiven und die Gestaltungsoptionen industrieller Arbeit thematisiert: Nach den vielgestaltigen Modellversuchen und Konzeptdiskussionen um 'progressive' Formen von Arbeitsorganisation im Rahmen des Programms "Humanisierung des Arbeitslebens" (HdA)¹

¹ Diese Anstrengungen sind im Rahmen einer politisch flankierten "qualitativen Modernisierung der Volkswirtschaft" zu verorten. Praktisch wurde vor allem mit 'Job-rotation', 'Job-enlargement' und 'Job-enrichment' sowie 'teilautonomen Gruppen' experimentiert (vgl.: Vilmar 1973).

werden in Deutschland im Zusammenhang von 'lean production' (vgl. Womack u.a. 1991) und 'Toyotismus' (vgl. Kißler 1992) derzeit wieder direkte Formen der Arbeitnehmerbeteiligung und der Gruppenarbeit diskutiert - und das offenbar vor dem Hintergrund einer weltweiten Debatte um neue Modelle von Produktionsorganisation und Arbeitskräfteeinsatz, die durch die Markterfolge japanischer Industrieunternehmen ausgelöst wurde. Angesichts der ersten "Großversuche" zur Übernahme der japanischen Organisations- und Arbeitskräfteeinsatzkonzepte durch General Motors (in den USA und in Österreich; vgl. Minssen u.a. 1991) erwies sich, daß die Frage nach dem Funktionieren des sog. "Japanischen Modelles" unter anderen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht ohne weiteres zu beantworten ist. Insbesondere mit Blick auf die Sachlage in Deutschland ist festzuhalten: Als "Weiterentwicklung" der HdA-Thematik ist die aktuelle Diskussion um neue Arbeitsformen nicht zu begreifen, auch wenn die bundesdeutschen Versuche zur Übernahme des japanischen Modells möglicherweise auch von diesen Erfahrungen geprägt sein werden (vgl. insbesondere den Aufsatz von Benz-Overhage im vorliegenden Band).

Die "Humanisierungsdebatte" in den 70er und frühen 80er Jahren richtete sich zentral auf die Chancen anti-tayloristischer und belastungsfreier Arbeitsformen in Produktion und Verwaltung; es sollten sowohl die Arbeitsbeziehungen 'vor Ort' verbessert werden als auch die Handlungsspielräume der ausführend tätigen Beschäftigten erhöht werden. Generalthema war: Wieviel "Humanisierung" ist in einer hochindustrialisierten Volkswirtschaft realisierbar? Sicher spielten dabei immer auch Fragen nach einer "rentableren Nutzung" von Arbeitskraft eine wichtige Rolle. Der Abbau rigider Arbeitsbedingungen, die Reduktion von Monotonie im Arbeitsprozeß und die Chancen qualifikationsgerechten Arbeitseinsatzes standen jedoch in der HDA-Programmatik im Zentrum; sie waren eine eigenständige Zielsetzung neben und zuweilen auch gegen rein unternehmensbezogen definierte Wirtschaftlichkeitskriterien (vgl. Matthöfer 1977).

Die "neue" Auseinandersetzung um "Gruppenarbeit" und "Beteiligungsorientierung" stellt sich deutlich anders dar: Im Vordergrund steht die Verknüpfung einer umfassenden Arbeitskraftnutzung - einschließlich einer verschärften Taylorisierung, wo diese sich wirtschaftlich "rechnet" - mit betriebsbezogener sozialer Konsensbildung.

Kennzeichen des sog. "Toyotismus" bzw. der "schlanken Produktion" ist, daß Fragen der Arbeitsgestaltung und der Arbeitsbedingungen in Zu-

sammenhang gebracht werden mit Fragen betrieblicher Sozialintegration, Konsensbildung und Konfliktregulierung. "Effizienz-" (im Sinne des Zieles der Ökonomisierung des Produktionsablaufes) und "Effektivitätsgesichtspunkte" (im Sinne der Akzeptanz- und Konsenssicherung) werden gleichzeitig thematisiert. Gesellschaftlich verankerte, außerbetriebliche Modi sozialer Integration werden strategisch 'genutzt', um neue betriebliche Rationalisierungskonzepte zu flankieren.

"Teamarbeit" ist hier eindeutig auch auf Rationalisierungspotentiale und Produktivitätssteigerung durch "Null-Fehler" und "Null-Puffer"-Strategien ausgerichtet. Der "Team"-Gedanke ist qualitativ anders gefaßt als "Gruppenarbeit" im europäischen, speziell deutschen Kontext (vgl. Benz-Overhage in diesem Band). Dies verweist erneut auf die soziokulturellen Voraussetzungen des sog. "Japanischen Modells". Gerade Kenner der japanischen Gesellschaft und der japanischen Arbeitswelt bezweifeln diese Übertragbarkeit. Nicht ohne eine gewisse Verlegenheit ob der offensichtlichen Unangemessenheit entsprechender Anfragen äußern Japan-Experten, daß die entscheidende Differenz nicht auf der unmittelbar beobachtbaren betrieblichen Handlungs- und Organisationsebene liege, sondern eher auf der Ebene der "Lebensweise" (im Sinne eines kollektiven Lebensstils, tradierter Alltagskulturen, familialer Sozialisationsformen, sozialer Wertehierarchien und Standards von Normalität) zu verorten sei, und daß daher vergleichende Analysen ausschließlich auf der betrieblichen Ebene eher naiv wirkten.

Die international vergleichende Betrachtung von Gruppenarbeit und anderen Formen beteiligungsorientierter Organisationskonzepte wird in den letzten Jahren in unterschiedlichen theoretischen Perspektiven forciert: Zunächst einmal gibt es das geradezu klassische Bemühen, unterschiedliche Ausprägungen von Gruppenarbeit und unterschiedliche Verbreitung von Gruppenarbeitsformen ökonomisch zu begründen. Behauptet wird hierbei letztlich, daß die Entwicklungs- und Durchsetzungschancen von Arbeitskonzepten wirtschaftlich determiniert seien. Die allgemeinen Prinzipien und 'Gesetze' marktwirtschaftlich verfaßter Gesellschaften etwa führen überall dort, wo sie gelten, zu ähnlichen Organisationsprinzipien von Arbeit; im weltweiten Wettbewerb könnte sich unter bestimmten Bedingungen nur ein bestimmter "one best way" (tayloristischen oder neuerdings "toyotistischen" Zuschnitts) der Arbeitsorganisation behaupten. Ähnlich deterministisch wird argumentiert, wenn technologische Sachzwänge zum entscheidenden Motor industrieller Entwicklungen hochstili-

siert werden und angenommen wird, daß bestimmte technische Ausstattungen zu weitgehend ähnlichen Formen des Arbeitseinsatzes führen - unabhängig von den besonderen ökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen. Drittens schließlich finden sich Versuche, die Durchsetzungschancen neuer arbeitsorganisatorischer Konzepte (beispielsweise Gruppenarbeit) primär auf kulturelle Tradition und geltende Wertorientierungen zurückzuführen.

Angesichts ökonomischer, technologischer und kulturalistischer Determinismen wird in der sozialwissenschaftlichen Diskussion über Arbeit und Technik seit den 80er Jahren auf die Offenheit, Unbestimmtheit und kulturelle Prägung technisch-organisatorischen Wandels hingewiesen. Gerade die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) hat die Unternehmen, aber auch die Sozialwissenschaftler sensibler gemacht für die arbeitspolitischen und kulturellen, historisch besonderen Voraussetzungen betrieblicher Informatisierungspolitiken (vgl. Behr u.a. 1991, S. 152ff.). Unverkennbar ist: Die Befunde neuerer industrie- und arbeitssoziologischer Forschungen - und dies durchaus im internationalen Kontext - weisen hin auf einen inhaltlichen Wandel der Rationalisierungsdynamik, der nicht zuletzt die hier im Mittelpunkt stehenden Fragen von Arbeitnehmerbeteiligung und Gruppenarbeit betrifft. In Anlehnung an Wolf v. Heydebrand (1989) läßt sich der Wandel der letzten 20 Jahre als Übergang vom "Industrialismus" zum "Post-Industrialismus", als Wechsel von "bürokratischen" zu "postbürokratischen" Organisationsmustern kennzeichnen. Veränderungen der ökonomischen Rahmenbedingungen (Globalisierung), die Ökologieproblematik, die zunehmende Komplexität und Unsicherheit von Entscheidungslagen und die Erfahrung von "Krise" als Dauerphänomen sind entscheidende Anstöße für ein Umdenken in Staat, Wirtschaft und Unternehmen. Eine große Anzahl von europäischen und amerikanischen, Organisationsstudien der letzten Jahre resümierend - einbeziehend aber auch aktuelle Managementliteratur und ökonomische Untersuchungen - stellt Heydebrand (1989) die folgenden sechs Merkmale neuer, "postbürokratischer" Organisationsformen heraus: Informalisierung, Universalismus, 'offene' Definition von Entscheidungssachverhalten, 'lose' Koppelung von Problemdefinition und Handlungserwartung, zunehmende Relevanz von Interdependenz und Netzwerkstrukturen, sowie Unternehmens- bzw. Organisationskultur als wichtiger werdende Ressource. Alle genannten Punkte verweisen auf den zunehmenden Stellenwert spezifischer soziokultureller Kontexte betrieblicher Organisationskon-

zepte. Die von Heydebrand sogenannten "postbürokratischen" Organisationsformen weisen unserer Auffassung zufolge auf die zunehmende Bedeutung von Prozessen "sozialer Rationalisierung" hin (vgl. auch Braczyk 1986).

Mechanismen "sozialer Rationalisierung" (in analytischer Absetzung von technisch-organisatorischen Veränderungen) gewinnen dann konkret an Bedeutung, wenn die verwertungsrelevanten Komponenten des Produktionsprozesses über 'Politik' - über betriebliche und überbetriebliche Prozesse des interessenbezogenen Aushandelns - fixiert werden. Erkennbar ist in den letzten Jahrzehnten in allen sog. entwickelten Industriegesellschaften - wenngleich in höchst unterschiedlichen Ausprägungen im einzelnen - eine abnehmende Akzeptanz neuer Produktionstechniken und neuer Formen der Arbeitsorganisation, wenn diese im Betrieb quasi-naturwüchsig eingeführt, oder über einfache 'Befehl-Gehorsam'-Verfügung von 'oben nach unten' durchgesetzt werden, wenn sie in ihren sozialen Implikationen im unmittelbaren betrieblichen Kontext nicht kalkulierbar sind - die lange Jahre durchaus 'erfolgreiche' allgemeine Fortschrittsrhetorik und die hieraus abgeleitete Sachzwangthese haben an Anziehungskraft und Legitimationspotential deutlich verloren.

Formelhaft gefaßt: Im Bereich der Industriearbeit schwindet die Akzeptanz gegenüber 'Naturwüchsigkeit' und 'Verwaltung' und es wächst die Forderung nach 'Transparenz' und 'Entscheidung'. Insbesondere wächst der Anspruch auf soziale 'Vertiefung' und 'Qualifizierung' von arbeitsbezogenen Entscheidungsvorgängen - d.h. nach Erweiterung der betrieblichen Mitentscheidungskompetenz in Richtung "shop-floor"-Ebene.

Keine Frage: Informalisierung, Professionalisierung und Politisierung erhalten verstärkt rationalisierungsstrategische Bedeutung. Die betrieblich immer präsente Herrschaftsfrage 'verschiebt' sich - um es mit Max Weber zu formulieren - inhaltlich tendenziell von "Herrschaft kraft Autorität" über "Herrschaft kraft Interessenkonstellation" zu "Herrschaft kraft Kompetenz". Im Vergleich zu formalen Autoritätspositionen des Herrschaftsausübenden und institutionalisierten Formen von "Gegenmacht" wird in der innerbetrieblichen Auseinandersetzung um Einfluß und Macht sozial anerkanntes Wissen wichtiger.

Viele Untersuchungen zeigen darüber hinaus: Soziale Rationalisierung wird als autonome Dimension von Kapitalverwertung in herausgehobener Weise relevant, sobald neue Informations- und Kommunikationstechnologien eingeführt werden. Der sog. revolutionäre Technikscharakter zwingt die

Betriebe zur "Aufwertung" der Arbeitskraftfrage! Unternehmen sind gefordert mittels der 'weichen' Ressourcen von Kommunikation, Kompetenz und Kultur tiefgreifende Veränderungen der Arbeitsorganisation und der Managementstrukturen vorzunehmen - und sie sind deshalb auf Formen beteiligungsorientierter Arbeitsorganisation und auf Gruppenarbeit verwiesen. Ohne Beteiligung und 'Commitment' und nicht selten auch: ohne das 'Risiko' von Gruppendynamik - lassen sich die genannten Ressourcen - auf deren 'Nutzung' viele Unternehmen im verschärften Konkurrenzkampf auf dem Weltmarkt angewiesen sind! - nicht mobilisieren. Die Bedeutung der drei "Ks" schlägt sich allerdings auch nieder in der Herausbildung problematischer sozialer Prozesse und Konfigurationen - so werden neue Formen von 'sozialer Schließung' und sozialer Ungleichheit einschließlich Desolidarisierungstendenzen möglich, ebenso wie erweiterte Chancen betrieblicher Leistungspolitik, die ja immer auch eine innerbetriebliche 'sozialpolitische' Komponente hat, eröffnet werden. Betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretungspolitik erwachsen neue inhaltliche - schwer zu 'verorten', da im tradierten Regelwerk und in den eingeübten Verhandlungsstrukturen nicht ausgewiesene - Herausforderungen.

Im folgenden werden französische, italienische und westdeutsche Erfahrungen mit der Einführung von Gruppenarbeit, Projektgruppen, Qualitätszirkeln und anderen Formen beteiligungsorientierter Arbeitsorganisation dargestellt. Dabei wird die soziokulturelle Prägung neuer Organisations- und Personalkonzepte herausgearbeitet. Dies verweist auf die Bedeutung nationaler Traditionen der Arbeit und des Managements, die allerdings kein "eiserner Käfig" sind, der betriebliche und außerbetriebliche Akteure in das Korsett vergangener Erfahrungen, Orientierungs- und Wahrnehmungsmuster einsperrt. Ebenso wenig wie von der umstandslosen Übertragung "japanischer" Organisationskonzepte ausgegangen werden kann, kann die Veränderung bisheriger Arrangements von Arbeit und Technik durch neue Leitbilder von vornherein ausgeschlossen werden. Damit fragt sich: Mit welchen Formen beteiligungsorientierter Organisationskonzepte wird in den drei im folgenden betrachteten Ländern experimentiert? Inwieweit und mit welchem Erfolg wurde bisher auf "japanische" Organisationsformen zurückgegriffen? Inwieweit und mit welchem Erfolg wurde auf welche nationalen Traditionen zurückgegriffen, um die angestrebte "Quadratur des Kreises" - die möglichst widerspruchsfreie Verbindung von Wirtschaftlichkeits- und Humanisierungszielen - zu erreichen. Zur Diskussion dieser Fragen stützen wir uns einerseits auf die

relevante, allgemein zugängliche Literatur, andererseits auf eigene Erhebungen über die Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen in elf französischen, italienischen und westdeutschen Elektronik- und Bekleidungsunternehmen.²

Formen beteiligungsorientierter Arbeitsgestaltung in Frankreich, Italien und Westdeutschland

Formen beteiligungsorientierter Arbeitsgestaltung in Frankreich

In der französischen Diskussion um veränderte, "horizontale" Koordinationsformen werden kaum teilautonome Arbeitsgruppen angesprochen. Die Diskussion konzentriert sich auf die seit 1982 gesetzlich vorgesehenen "Mitwirkungsgruppen" (groupes d'expression), auf die seit Beginn der 80er Jahre einsetzende und nun wieder zum Erliegen gekommene Einführung von Qualitätszirkeln und neuerdings auf Projektgruppen. Diese drei Ansätze in Richtung auf eine qualitative Veränderung des klassischen, hierarchisch-bürokratischen Modells der französischen Unternehmensführung (vgl.: Crozier 1967) sollen im folgenden kurz vorgestellt werden.

Im Rahmen der von J. Auroux erlassenen Arbeitsgesetze wurden im August 1982 alle Betriebe mit 200 und mehr Beschäftigten gesetzlich verpflichtet, regelmäßige Arbeitsgruppensitzungen zu organisieren, um den Beschäftigten Gelegenheit zu geben, sich zu Inhalt und Organisation ihrer Arbeit zu äußern und auch Verbesserungsvorschläge einzubringen. Den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften wurde ein Mitspracherecht bei der Einrichtung und Gestaltung dieser Gruppen eingeräumt. Zehn Jahre später waren zwar Abkommen über die Einrichtung dieser Mitwirkungsgruppen

² Die Einführung und Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen (IuK) in den steuernden Bereichen französischer, italienischer und bundesdeutscher Industrieunternehmen wurde im Rahmen einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Untersuchung von 1989 - 1991 im Rahmen des Forschungsschwerpunktes "Zukunft der Arbeit" an der Universität Bielefeld untersucht. Insgesamt wurden - in Kooperation mit französischen und italienischen KollegInnen - 145 Produktionssteuerer, Produktionsmanager, EDV- und Organisationsexperten und Betriebsräte befragt (vgl.: Heidenreich 1993).

in der Hälfte der größeren Betriebe abgeschlossen, aber diese Abkommen wurden in den Betrieben oftmals nicht umgesetzt. Die Gründe hierfür sind vielfältig: die Gewerkschaften fürchten eine Unterhöhnung der eigenen, kollektiven Interessenvertretungsstrategien; die unteren Führungskräfte befürchten eine kritische Bewertung ihres Führungsstils und Autoritätseinbußen, die Beschäftigten kritisieren eine unzureichende Vorbereitung der seltenen und oftmals kurzen Sitzungen (und auch die oftmals trivialen Themen - insbesondere wenn die Führungskräfte die Gruppensitzungen moderieren). Auch verlaufen viele Vorschläge im Sand. Das Top-Management setzte hingegen schon zu Beginn der 80er Jahre auf andere Formen der Mitarbeiterbeteiligung (unter Ausschluß der Gewerkschaftsdelegierten). Insbesondere wurden "Qualitätszirkel" eingeführt und erheblich besser ausgestattet als die gesetzlich vorgesehenen Mitwirkungsgruppen.³

Die (im Vergleich zu anderen westeuropäischen Ländern) erheblich stärkere und frühere Verbreitung von "Qualitätszirkeln" in Frankreich⁴ war somit auch ein Versuch, der "gewerkschaftsorientierten" Modernisierung industrieller Beziehungen durch die neue sozialistische Regierung (1981) eine managementinitiierte Alternative gegenüberzustellen; "Qualitätszirkel" und Mitwirkungsgruppen (*cercles de qualité et groupes d'expression*) wurden von Unternehmen und Gewerkschaften als konkurrierende Einrichtungen wahrgenommen. Oftmals wurden Meister mit der Moderation und Leitung der "Qualitätszirkel" betraut (vgl. Jansen/Kißler 1992).

Häufig scheiterten die Versuche, den "bürokratisch-tayloristischen Teufelskreis"⁵ aufzubrechen und die bisher weitgehend informellen Ent-

³ Vgl. Bilan des lois "Auroux" dix ans après. Rapport présenté au Premier ministre. In: *liaisons sociales*. Supplément au numéro 11413, 1. April 1993.

⁴ Weltweit schätzte die französische ANACT die Zahl der Qualitätszirkel auf etwa 4 Mio., an denen etwa 40 Mio. Beschäftigte (1986) beteiligt waren: "Allein auf Japan entfielen 1,5 Mill. Qualitätszirkel und auf andere Teile Asiens und Australiens 1,4 Mill. Zirkel. In den USA gab es zu diesem Zeitpunkt zwischen 400.000 und 500.000 Qualitätszirkel. Europa hatte nach diesen Berechnungen 1986 50.000 Qualitätszirkel. Die überwiegende Zahl von Qualitätszirkeln gibt es (1988, aufgrund einer Schätzung der Europäischen Vereinigung von Qualitätszirkeln; d. Verf.) mit 40.000 in Frankreich; Italien hat 4.000, die Bundesrepublik 3.000-4.000, Belgien 1.000, Großbritannien 2.000-3.000, Spanien 1.000-2.000, Skandinavien 1.000-2.000." (Krieger/Lange 1992, S. 795)

⁵ Dieser Teufelskreis wurde von Crozier am Beispiel zweier französischer Unternehmen rekonstruiert: "By and large, the common underlying pattern of all the vicious circles that characterize bureaucratic systems is this: the rigidity of task definition, task

scheidungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten zu festen betrieblichen Einrichtungen auszubauen. Die Ursachen hierfür können am Beispiel einer Langzeitstudie von Chevalier (1991) analysiert werden. In dieser Arbeit wird in zwölf Unternehmen die Entwicklung von "Qualitätszirkeln" über einen siebenjährigen Zeitraum verfolgt. Die Autorin beschreibt den typischen Verlauf von Qualitätszirkeln (QC): Am Anfang steht im allgemeinen ein von Unternehmensberatern empfohlenes Standardmodell. Dieses Modell wird dann meist von den betrieblichen Promotoren und den Teilnehmern zunächst mehr oder minder enthusiastisch begrüßt und engagiert umgesetzt (in der industriesoziologischen Literatur spricht man diesbezüglich von einem "Hawthorne-Effekt" - vgl. z.B. Schmidt 1974, S.110 ff). Die anfänglichen, hochgespannten Erwartungen werden angesichts des Widerstandes oder der Zurückhaltung der mittleren Vorgesetzten, der Überlastung der Moderatoren, der Umsetzungs- und Verallgemeinerungsprobleme allerdings bald enttäuscht; auch in der Unternehmensleitung wird der Rückhalt schwächer. Angesichts dieser Schwierigkeiten, die ein Ergebnis der Veralltäglichen und einer damit verbundenen Ausdifferenzierung unterschiedlicher Interessen sind, unterscheidet die Autorin drei verschiedene Entwicklungslinien: Die QC existieren weiter und die Promotoren versuchen in einem erneuten Anlauf, das QC-Modell gegenüber dem weiterhin dominanten hierarchischen Koordinationsmodell durchzusetzen; die QC werden abgeschafft; sie werden in die alltägliche Arbeitsorganisation integriert und sowohl von den Vorgesetzten als auch von den Beschäftigten akzeptiert. Wenn die Promotoren auf die Skepsis gegenüber "Qualitätszirkeln" mit Druck von oben und mit formalen, zunehmend detaillierten Anweisungen reagieren, um das QC-Modell doch noch zu verallgemeinern, nimmt der Widerstand bzw. das 'offene' Desinteresse weiterhin zu. Durch Druck können weder die mittleren Vorgesetzten noch die Moderatoren und Beteiligten zu einem fortgesetzten Engagement motiviert werden. Wenn hingegen die Verallgemeinerung der QC nicht durch Druck "von oben" erreicht werden soll und das anfänglich weitgehend standardisierte QC-Modell in informellen Aushandlungs- und

arrangements, and the human relations network results in a lack of communication with the environment and a lack of communication among the groups. The resulting difficulties, instead of imposing a readjustment of the model, are utilized by individuals and groups for improving their position in the power struggle within the organization. Thus a new pressure is generated for impersonality and centralization, the only solution to the problem of personal privileges." (Crozier 1967, S. 194)

Abstimmungsprozessen den Interessen und Vorstellungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern angepaßt wird - indem etwa die Zusammensetzung, die Stabilität, die Moderation der Qualitätszirkel und die Art der Sitzungsprotokolle von den Beteiligten selber bestimmt werden -, dann ist eine Integration der Qualitätszirkel in die bisherige Aufbau- und Ablauforganisation eher möglich. Die Meister und Abteilungsleiter begrüßen in diesem Fall die zunehmenden Selbstregulierungsfähigkeiten ihrer Untergebenen.

Festgehalten werden kann: Längerfristig akzeptierte Lösungen müssen sowohl die arbeitspolitischen, finanziellen und Karriereinteressen der Beschäftigten als auch die Macht- und Statusinteressen, insbesondere der mittleren Vorgesetzten, in Rechnung stellen. Aus Sicht der Beschäftigten heißt dies: Verbesserungsvorschläge müssen angemessen entlohnt werden; die Treffen der Gruppen müssen in der Arbeitszeit stattfinden und die Umsetzung von Vorschlägen muß überprüft werden. Ihre Bedeutung liegt vor allem in der verbesserten, auch "sozialkommunikativen" Qualifizierung und Informierung von Mitarbeitern und Vorgesetzten. Standardmodelle der Mitarbeiterbeteiligung müssen in langwierigen Aushandlungs- und Abstimmungsprozessen an die je spezifisch "gewachsenen" betrieblichen Realitäten angepaßt werden - ehe sie "erfolgreich" sein können. Diese informellen Aushandlungsprozesse erfolgen in Frankreich weitgehend ohne Einbeziehung der Gewerkschaften. Diese sind hier auf betrieblicher Ebene nicht stark genug verankert, um sich aktiv an Qualitätszirkeln zu beteiligen; auch ist ihr Interesse an der Unterstützung einer "konsensuellen Modernisierung" begrenzt.

Das dritte, neuerdings in Frankreich intensiv diskutierte und wissenschaftlich untersuchte Beteiligungsmodell sind Projektgruppen. Diese Gruppen werden eingerichtet, um beispielsweise die Entwicklung neuer Produkte oder die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationssysteme zu koordinieren (etwa, um die Entwicklung eines neuen PKW-Modells und die Gestaltung der entsprechenden Fertigungsanlagen frühzeitig und umfassend zu verzahnen; vgl.: Midler 1993).

In den drei französischen Unternehmen, in denen wir die Einführung und Nutzung von Produktionssteuerungssystemen untersucht haben, konnten wir selbst keine erfolgreiche Realisierung, sondern nur den Verzicht auf Projektgruppen oder ein offensichtliches Scheitern beobachten. In dem Bekleidungsunternehmen B2F (1.250 Beschäftigte) wurde jahrelang versucht, ein werksübergreifendes EDV-Steuerungssystem einzuführen.

Die entsprechende Projektgruppe traf sich anfangs monatlich; an ihr nahmen Informatiker, der Geschäftsführer und die Einkaufs-, Verkaufs-, Produktions-, Logistik- und Controllingchefs des Unternehmens teil. Diese im Betrieb sehr hoch "aufgehängte" Gruppe tagt seit geraumer Zeit nicht mehr, da die Projektgruppenmitglieder mit anderen, "dringenderen", Fragen beschäftigt sind. Statt dessen verfolgen die EDV- und Organisationsbereiche zentralistische, expertokratische Informatisierungsstrategien; die Vorstellungen der Nutzerbereiche werden kaum berücksichtigt. Die Ignorierung der alltäglichen Arbeitsabläufe bei der Systementwicklung führt zu erheblichen finanziellen Verlusten, zu Verzögerungen, zur Doppelteingabe von Daten - wie uns der Leiter des Versandlagers an einem Beispiel schilderte:

"Wir verlangen von der EDV, daß sie die verschiedenen Auftragspositionen auf einem Lieferschein zusammenfaßt. Die Lieferscheine werden in Paris ausgedruckt und uns per Post zugeleitet. Der Ablauf ist in etwa der folgende: Die Transportabteilung informiert uns, welche Aufträge auf uns zukommen. Aufgrund der Auftragsnummer können wir in der zentralen EDV sehen, an welchen Kunden ein Auftrag auszuliefern ist. Dann bitten wir die zentrale EDV in Paris um den Ausdruck der entsprechenden Lieferscheine und bekommen die dann zugesandt. Falls wir eine bessere Vorausschau über den erwartbaren Ausstoß der Fertigung hätten, könnten wir unsere eigene Arbeit auch besser planen. Aber die EDV-Philosophie ist nun mal, daß alles zentralisiert ist. Vielleicht ist es auch nur das Problem, daß die gesamten Informationen in Paris steckenbleiben." (Leiter des Zentralversandes und des Fertigwarenlagers im Unternehmen B2F)

Auch in den Elektronikunternehmen EIF wurde das neue Steuerungssystem zunächst ohne eine direkte Beteiligung der Produktionssteuerer entwickelt und eingeführt:

"Die Leute aus der Informatikabteilung interviewen uns häufig. Wir können nicht das System selber entwickeln, sondern formulieren nur unsere Bedürfnisse. Die EDV- und Organisationsabteilung hat uns gesagt, daß sie zunächst einen Prototyp entwickeln und uns vorstellen werden. Dann können wir sehen, ob das System unseren Bedürfnissen entspricht. Dann werden alle Nutzer ausgebildet. Ich habe darauf hingewiesen, daß das System nicht eine black box sein darf, die uns hier hingestellt wird." (Abteilungsleiter Produktionssteuerung eines PC-Werkes im Unternehmen EIF).

Allerdings drängen die Nutzer auch nicht auf eine intensive Beteiligung

an der Entwicklung des neuen Steuerungssystems, da sie eine solche Beteiligung auch in die Pflicht nehmen, zur Akzeptanz nötigen würde. Da die Nutzer in den letzten Jahren ein eigenes, inoffizielles Steuerungssystem mithilfe von PCs, Tabellenkalkulationsprogrammen und Karteien aufgebaut haben, würde eine Beteiligung an diesem "Fremdprojekt" Zustimmung signalisieren. Hierzu waren sie noch nicht bereit, da (ihre) PCs erheblich flexibler und praxisnäher anzuwenden sind; es können sauberere, benutzernähere Lösungen geschrieben werden." Insofern gibt es in dem Werk eine "negative Beteiligungskoalition"; auch die Benutzer sind nicht an einer kontinuierlichen Projektgruppenarbeit interessiert, da dies den Verzicht auf die bisher verfolgten, informellen Formen der Interessendurchsetzung bedeuten würde.

Eine solche "negative Koalition" findet sich auch in dem mittelständischen Bekleidungsunternehmen B1F: Zwar äußern die Nutzer den Wunsch nach einer intensiveren Einbeziehung in die Systementwicklung, und sie beklagen sich über das mangelnde Gehör, das ihnen die EDV- und Organisationsabteilung schenkt. Andererseits finden sie kaum Zeit zu bereichsübergreifenden Treffen, auf denen über die Gestaltung der Systeme geredet werden könnte. Sie nutzen statt dessen weiterhin ihre selber entwickelten Insellösungen (trotz der hieraus resultierenden Abstimmungsprobleme). Auch die EDV-Experten sind nicht an bereichsübergreifenden Projektgruppensitzungen interessiert, da sie es als ihre Aufgabe (und ihre Machtressource) ansehen, die bereichsübergreifende Einheitlichkeit der Datenbanken und Steuerungsmethoden sicherzustellen.

Es scheint somit erhebliche Widerstände zu geben, sich auf die Logiken, Sichtweisen und Steuerungsprobleme anderer Abteilungen einzulassen; anstelle einer "systemischen" Rationalisierung (vgl. Bergstermann/Brandherm-Böhmker 1990) wird eine punktuelle, bereichsspezifische Optimierung "fixiert". Diese verengte "bürokratische" Logik (d.h. die Verteidigung der eigenen Fürstentümer) illustriert Midler (1993) am Beispiel von Renault. Angesichts starker, funktional definierter Bereiche sind "transversale", bereichsübergreifende Organisationsprinzipien nicht möglich, wenn die Projektleiter nur junge, noch unerfahrene Ingenieure sind. Diese können sich nicht gegenüber den klassischen Funktionsbereichen durchsetzen. Daher hat Renault 1985 die erfahrensten Topmanager mit der Verantwortung für die Entwicklung eines neuen Kleinwagens und mit der Durchsetzung modernisierter Fertigungsstrukturen betraut. Innerhalb arbeitsteilig strukturierter, bürokratischer Organisationen können

die "Mauern" zwischen verschiedenen Verantwortungsbereichen nur durch solche mächtigen Akteure durchbrochen werden - auch wenn dies zu unklaren Verantwortlichkeiten und damit zu erheblichen Konflikten zwischen funktionalen und projektgruppenförmigen Organisationsprinzipien führt. Der offene Einsatz von Macht erleichtert nicht die Findung gemeinsam getragener, konsensueller Lösungen, sondern führt nur zu umständlichen und zeitaufwendigen Abstimmungen entlang hierarchischer Kanäle (vgl.: Ancona/Caldwell 1992, S. 657f.). In französischen Studien wurde allerdings nur selten von Fällen berichtet, in denen grundlegende organisatorische Veränderungen ohne direkten Machteinsatz durchzusetzen sind.

Zusammenfassend: Versuche mit teilautonomen Arbeitsgruppen à la Volkswagen, Mercedes oder Opel (vgl.: Minssen u.a. 1991 und Kißler 1992) sind uns in Frankreich nicht bekannt geworden. Für solche Reorganisationsmaßnahmen auf der Fertigungsebene fehlen in Frankreich auch die Voraussetzungen, da es auf der ausführenden Ebene keine mit dem deutschen Facharbeiter vergleichbare Beschäftigtenkategorie gibt. Es fehlen in Frankreich die statusmäßigen, tarifvertraglichen und qualifikatorischen Voraussetzungen, um auf der direkten Fertigungsebene längerfristig qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter zu halten (vgl.: Lutz 1976 und Maurice u.a. 1982). Anstelle einer "beruflichen" Organisation von fachlichen Kompetenzen und wechselseitigen Abhängigkeiten sind französische Unternehmen eher bürokratisch organisiert: Im Vordergrund stehen klare Verantwortlichkeiten, klare Verfahrensvorschriften und klare Über- und Unterordnungsverhältnisse. Durch Qualitätszirkel, Mitwirkungs- und Projektgruppen soll der "Imperialismus der kartesischen Vernunft", die "Herrschaft" der allgemeinen, formalen Regeln, teilweise durchbrochen werden.⁶ Es soll versucht werden, das Erfahrungswissen der Beschäftigten, ihr Engagement und ihre Verbesserungsvorschläge aus dem Dunkel der Inoffizialität und der informellen Praktiken herauszuholen und in den Dienst flexiblerer, innovativerer Unternehmensstrategien zu stellen. Diese Versuche scheitern freilich sehr oft, da es für die Beschäftigten attraktiver ist, die Unsinnigkeiten und Dysfunktionalitäten allgemeiner, formaler Regeln in informellen Macht- und Austauschbeziehungen auszubeuten und nicht Verantwortung für die Gestaltung des "offiziellen" Regelwerks zu übernehmen. Bisher ist noch nicht erkennbar, daß neue Ansätze ad Ar-

⁶ Vgl. zur außerordentlichen Bedeutung formaler Regelungen in französischen Unternehmen auch Graves (1979).

beitsstrukturierung und Mitwirkungsmöglichkeiten wider den "bürokratischen Teufelskreis" von Bürokratisierung und Informalisierung wirkungsvoller sind als die alten Managementrezepte der "human relations"-Schule.

Die Besonderheit der vergleichsweise beteiligungsrestriktiven Bedingungen in den französischen Unternehmen läßt sich wohl auf die folgenden Sachverhalte zurückführen:

1. Eine schwache strukturelle und institutionelle Verankerung der Gewerkschaften in den Betrieben;
2. ein eindeutiger Vorrang schulischer zu Ungunsten dualer, d.h. auch betrieblicher Ausbildungsformen;
3. Eine hohe Bedeutung schulischer Ausbildungsabschlüsse für betriebliche Einstufungs- und Aufstiegsentscheidungen und damit eine Umsetzung stark differenzierter schulischer Abschlüsse in vertikal gegeneinander abgeschottete Beschäftigten- und Statusgruppen.
4. eine zentralistische Tradition des französischen Industriemanagements, die mit einer hohen Bedeutung staatlicher Unternehmen einhergeht;

Formen beteiligungsorientierter Arbeitsgestaltung in Italien

Das Thema "neue Arbeitsstrukturen" wurde in Italien erstmals in den 60er Jahren von der Arbeiterbewegung aufgegriffen. Von den "Massenarbeitern" oftmals süditalienischer Herkunft wurden die Arbeitsbedingungen in den großen, vor allem norditalienischen Unternehmen thematisiert: die Umgebungsbelastungen, die Arbeitsintensität und der Akkord etwa an den Fließbändern von FIAT, die repetitiven Tätigkeiten und der anspruchlose Aufgabenzuschnitt. Diese Forderungen der un- und angelernten Fließbandarbeiter wurden von den Gewerkschaften (insbesondere von der Anfang der 70er Jahre neugegründeten Einheitsgewerkschaft der Metallarbeiter; FLM) aufgegriffen und verallgemeinert. Auch viele Unternehmen (insbesondere Fiat und Olivetti, aber auch Ansaldo, Pirelli etc.) erkannten, daß angesichts der hohen Mikrokonfliktualität auf der Werkstattebene die Fortführung strikt arbeitsteiliger, tayloristischer Organisationsprinzipien nicht mehr sinnvoll war. 1973 - auf dem Höhepunkt des gewerkschaftlichen Einflusses - schien es so, als ob die Unternehmen in breiter Front auf Montageinseln, teilautonome Gruppen,

erweiterte Aufgabenprofile etc. zurückgreifen würden (Heine 1983, S. 372ff.). Diese Versuche wurden allerdings nicht verallgemeinert und blieben nach der "Normalisierung" gewerkschaftlicher Aktivitäten auf "Pilotprojekte" beschränkt (mit Ausnahme von Olivetti, wo teilautonome Montagegruppen bis zur Einführung einer fließbandähnlichen PC-Montagelinie Anfang der 80er Jahre fortbestanden). Anders als in Deutschland, Frankreich und den skandinavischen Ländern wurden die Impulse zur Veränderung der klassischen, tayloristischen Massenfertigung auch nicht von staatlichen Stellen wie dem Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens oder der Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail aufgegriffen. Die gewerkschaftliche Forderung nach einer Anreicherung der Arbeit wurde Ende der 70er Jahre zwar beibehalten, führte aber nicht mehr zu einer Änderung der Arbeitsorganisation. Stattdessen wurden die am geringsten eingestuften Beschäftigten nach oftmals eher formalen Weiterbildungs- und "job-rotation"-Maßnahmen höhergestuft. Damit wurde die "qualitative" Forderung nach einer neuen Arbeitsorganisation auf eine klassische Lohnfrage reduziert.

Auf die offensichtliche Krise der tayloristischen Arbeitsorganisation (angezeigt vor allem durch die hohe Mikrokonfliktualität in den norditalienischen Großbetrieben) reagierten die Unternehmen nicht mit Gruppenarbeit, Arbeitsanreicherung etc., sondern mit einer Dezentralisierung der Produktion: Zunehmend wurde die Produktion aus größeren Betrieben in kleinere, nord- und mittelitalienische Unternehmen verlagert. Diese neue, territorial verstreute Produktionsorganisation ermöglichte das italienische "Wirtschaftswunder" der 80er Jahre. Nicht durch Arbeitsgruppen etc., sondern durch die Produktionsverlagerung an kleine und kleinste Zulieferer erhöhten die Unternehmen ihre Flexibilität, verringerten ihre Durchlauf- und Lieferzeiten und ermöglichten die kontinuierliche Umsetzung von Produkt- und Prozeßinnovationen.

Nachdem die Gewerkschaften zu Beginn der 80er Jahre in den meisten norditalienischen Unternehmen durch Massenentlassungen, durch eine "Verangestellung" der Belegschaften und durch eine "zu weit" getriebene, egalitaristische Einkommenspolitik geschwächt waren, setzten die Großbetriebe auf eine forcierte Technisierung und Automatisierung jener Produktionsbereiche, die nicht an kleinere Einheiten ausgelagert worden waren. Bis zum Ende der 80er Jahre schien es so, als ob diese "unilaterale", ausschließlich vom Management formulierte technokratische Modernisierungsstrategie weitgehend ohne Beteiligung der Beschäftigten

auskäme. Insbesondere FIAT, aber auch Olivetti (ehedem Vorreiter anthropozentrischer Arbeitsstrukturen) setzten nicht mehr auf eine konsensuelle Integration der Beschäftigten. Das Thema "Neue Arbeitsstrukturen" spielte in den nun verfolgten technokratischen, neotayloristischen Visionen keine Rolle mehr (vgl.: Berta/Michelsons 1989; Mehl 1993). Soweit Arbeitsgruppen überhaupt noch existierten (etwa die UMIs, die Montageinseln bei Olivetti oder bei Alfa Romeo), wurden sie abgeschafft.

Bei Olivetti wurde die Vision einer "automatischen Fabrik", die ohne störanfällige menschliche Interventionen auskommen sollte, in einem computergesteuerten Fließfördersystem für die PC-Montage umgesetzt. Die Philosophie, die diesem von 1983-1986 entwickelten System zugrundelag, erläuterte uns ein Interviewpartner:

"Die neuen Topleute hatten das Bild einer automatischen Fabrik im Kopf, nach dem Vorbild der Automobilfabriken. Als zentrales Problem kristallisierte sich unsere statische Sichtweise heraus. Wir wollten ein System, in dem sich alles bewegt und wo unsere Produkte allmählich, beim Durchlauf durch das Fertigungssystem, entstehen. Es wurde also ein neues, dynamisches Produktionskonzept angestrebt. Daher sollte der Transport automatisiert werden. ... Die automatische Linie sollte auch die Arbeitskultur auf der Fertigungsebene verändern; die Leute sollten sich an eine andere, rationellere Arbeitsweise gewöhnen. Daher wurde ausdrücklich vorgesehen, daß vor Fertigungsbeginn alle Teile für die Montage vorhanden sein müßten; sonst konnte mit der Montage nicht begonnen werden. Die Leute sollten sich daran gewöhnen, daß eben alle Teile da sein müssen. Die Veränderung der Arbeitskultur zielte vor allem auf die untere Führungsebene, die *capi*. Es sollte eine eher deterministische Arbeitskultur durchgesetzt werden. Vorher gab es immer das Problem der fehlenden Teile, das war eine wahre Gottesstrafe. Ein zweites Ziel war die Verbesserung der Qualität und die Durchsetzung eines kontinuierlichen, homogenen Fertigungsflusses. Das Verhalten der Beschäftigten sollte homogenisiert, in einen einheitlichen Rahmen gepreßt werden. Daher wurden in die Linie ständige Qualitätskontrollen eingebaut. Auf Disketten wurde ständig das Ergebnis der Prüfverfahren mitgeführt, ohne eine positive Rückmeldung konnte die Produktion nicht fortgesetzt werden. So wurden absolute Qualitätsgarantien eingebaut; ansonsten wurde das System automatisch blockiert. Es wurde also bewußt eine große Rigidität in den Produktionsfluß eingebaut. Hierdurch konnten wir auch die Durchlauf- und Bearbeitungszeiten erheblich verringern. ... Die Vorgesetzten waren kaum mehr not-

wendig, da der gesamte Produktionsprozeß wie in einer Röhre kanalisiert war. Vorher, in der auf Gruppenarbeit beruhenden Organisation, war der *capo* die zentrale Gestalt. Nun konnte er nicht mehr eigenständig Variationen abarbeiten; er war auf Softwarespezialisten, Wartungsleute etc. angewiesen." (ehemaliger Verantwortlicher für die Automatisierung der PC-Produktion im Unternehmen EII, Nr. 6)

Diese neotayloristische "High-Tech"-Strategie wurde bei Fiat mittels flexibler Automatisierung, Informatisierung und Robotisierung umgesetzt (mithilfe von Schweißroboterstraßen, flurgesteuerten Transportfahrzeugen, Montagerobotern etc.; vgl.: Bonazzi 1991). Hierdurch verringern sich die Arbeits- und Umweltbelastungen ganz erheblich: die Arbeit wird sauberer, leichter und auch regelmäßiger, da sie nun besser geplant und transparenter ist. Einerseits steigen die Anforderungen an das Wartungspersonal und die Anlagenbediener; andererseits verringern sich die Qualifikationsanforderungen an die verbliebenen Produktionsarbeiter im Rohbau und in der Montage. Zwar wird ihre Arbeit leichter und regelmäßiger, aber auch einfacher, repetitiver und kurzzyklischer. Dies wird allerdings von den Beschäftigten durchaus nicht nur bedauert, da auch die bisherigen Verschleierungsstrategien (etwa das Aufbauen von "Vorderwasser", um Zeit für kleinere Pausen zu haben) als unwürdig und demütigend empfunden werden und daher gerne im Tausch gegen angenehmere Arbeitsbedingungen aufgegeben werden.

Auf eine schwerwiegende Grenze eines solchen "informatisierten Taylorismus" verweist allerdings das Schlagwort der "umfassenden Qualität" (*qualità totale*): Ohne die Mitwirkung und das Engagement der Beschäftigten können die Qualitäts-, Flexibilitäts- und Rationalisierungsziele des Unternehmens nur teilweise erreicht werden. Daher soll seit 1989 bei Fiat - dem auch diesmal wieder eine Signalfunktion bei der Suche nach veränderten technischen, organisatorischen und personalpolitischen Strategien zukommt - die gesamte Fertigung im Sinne einer "integrierten Fabrik" reorganisiert werden. Im Zentrum dieses Modells stehen teilautonome Arbeitsgruppen (1991: 1.890 Teams), die für die Erstellung eines bestimmten (Zwischen-) Produktes (und nicht nur für eine bestimmte Fertigungsoperation) verantwortlich sind. Diesen Teams, die in einem von Cerruti (1991, S. 37) beschriebenen Fall beispielsweise 60 Personen umfassen, wird die Verantwortung für alle personellen, sachlichen und informationellen Ressourcen übertragen, um ein Teilprodukt in der erforderlichen Menge und Qualität fertigzustellen. Diese Aufwertung geht einher mit ei-

ner drastischen Verringerung der Hierarchieebenen oberhalb der Gruppenleiterebene. Dem Gruppenleiter und einem Vorarbeiter werden die Verantwortung für Qualität, Fertigung und Logistik/Materialwirtschaft übertragen; außerdem sind sie für die permanente Weiterbildung der Beschäftigten zuständig. Der dem Gruppenleiter beigeordnete Anlagenüberwacher führt einfache, auch vorbeugende Instandhaltungs- und Überwachungsaufgaben selber aus; er ist für den Grad der Anlagennutzung verantwortlich. Die Beschäftigten sollen möglichst viele Arbeitsaufgaben in ihrem Bereich erlernen; hierfür sind Freistellungszeiten und zusätzliche Arbeitskräfte vorgesehen. Auch sind die Aufgaben der Beschäftigten nicht genau festgeschrieben, um ihre Selbstorganisationsfähigkeit im Interesse einer erhöhten Flexibilität, eines höheren Qualitätsniveaus und einer verbesserten Anlagennutzung auch offiziell zu nutzen (vorher wurden diese Fähigkeiten nur als inoffizielle "tacit skills" genutzt). Die so ausgestatteten Arbeitsgruppen werden an den ihnen vorgegebenen Produktionszielen und Qualitätskriterien gemessen. Gleichzeitig können sie auch als eine Art Qualitätszirkel wirken ("technologische Teams" oder "cause-efficiency diagnosis and control": Cedac). Verbesserungsvorschläge dieser Zirkel werden aufgrund eines 1991 mit den Gewerkschaften geschlossenen Abkommens auch prämiert.

Es ist noch zu früh, um Aussagen über die Dauerhaftigkeit und den Erfolg der neuen, dezentralisierten Organisationsformen bei Fiat zu treffen. Auch über die "Ausstrahlungseffekte" auf andere italienische Unternehmen liegen noch keine Untersuchungen vor.⁷ Festgehalten werden kann jedoch, daß sich nach den technokratisch-expertokratischen "High-Tech"-Strategien der 80er Jahre auch in Italien wieder nach Wegen gesucht wird, um breiter auf die Kompetenzen und die "Mitmachbereitschaft" der Fertigungsmitarbeiter zurückzugreifen. Fiat setzt nicht mehr ausschließlich auf die mittleren und unteren Fertigungsvorgesetzten (capi), die ihr 1980 den Sieg über die Gewerkschaften ermöglicht haben, sondern experimentiert mit einer "schlankeren" Hierarchie und einer Dezentralisierung von Verantwortung. Auf der ausführenden Ebene bleiben die erforderlichen Qualifikationen allerdings weit unterhalb des Facharbeiterniveaus (trotz

⁷ 1990 waren bei Olivetti zwar schon die Grenzen der automatisierten Fabrik allgemeines Thema, aber es gab noch keine Vorstellungen darüber, wie die zunehmenden Flexibilität- und Qualitätsanforderungen bewältigt werden würden. Erste Überlegungen wiesen in Richtung einer Aufwertung und stärkeren informationstechnologischen Unterstützung der Meisterrolle.

einer höheren Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen): die Beschäftigten können häufiger andere, ebenfalls kurzzyklische und (gemessen an Facharbeitertätigkeiten) anspruchslose Arbeitsaufgaben wahrnehmen. Damit ähnelt die "integrierte Fabrik" von Fiat in vielen Punkten seinen japanischen Vorbildern: minimale Requalifizierung auf der ausführenden Ebene; Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten für die Erreichung von Qualitäts-, Flexibilitäts- und Mengenzielen; Eröffnung von Artikulationsmöglichkeiten und begrenzten Mitwirkungskanälen von "unten nach oben" und Sicherstellung des Konsenses (oder zumindest des Einverständnisses) der Beschäftigten (durch einigermaßen stabile Beschäftigungschancen und akzeptable Arbeitsbedingungen); weitgehender Ausschluß kollektiver, gewerkschaftlicher Formen der Interessenvertretung.

Eine stärkere qualifikatorische Aufwertung der Fertigungsmitarbeiter war aufgrund des geringen Ausbildungs- und Qualifikationsniveaus weder notwendig noch möglich. Daher bot sich eine "polarisierte Reprofessionalisierung" an (einerseits die Konzentration von Qualitäts- und Überwachungsaufgaben auf qualifizierte Vorarbeiter - *conduttori di processo integrato* - und Anlagenüberwacher; andererseits die Erweiterung und die Anreicherung der Tätigkeiten un- und angelernter Beschäftigter durch häufigere Arbeitsplatzwechsel und eine stärkere Einbeziehung in die Verantwortung für Qualitäts- und Mengenziele). Auch eine stärkere Einbeziehung der Gewerkschaften war nicht notwendig, da deren innerbetriebliche Stellung geschwächt ist, und sie - wenn sie überhaupt wieder mit dem Management und den Beschäftigten ins Gespräch kommen wollten - die Vorstellungen des Unternehmens weitgehend unverändert akzeptieren mußten. Die soziokulturellen und institutionellen Voraussetzungen in größeren italienischen Betrieben sprachen somit eher für eine Anlehnung an das japanische als an das bundesdeutsche Modell: eine Dezentralisierung von Verantwortung bei einer nur begrenzten qualifikatorischen Aufwertung der ausführenden Tätigkeiten; die Eröffnung von Mitwirkungschanen und Vorschlagsrechten bei einer weitgehenden Ausgrenzung kollektiver Formen der Interessenvertretung.

Im folgenden soll nun auf der Grundlage unserer eigenen Untersuchungen und damit am Beispiel betrieblicher Informatisierungsprozesse diskutiert werden, inwieweit im Angestelltenbereich auf Projektgruppen zurückgegriffen wird. Dabei soll herausgearbeitet werden, welche institutionellen Rahmenbedingungen die Entfaltung "horizontaler" und "diagonaler" Abstimmungsformen im Angestelltenbereich behindern und

welche Aspekte nationaler Arbeitskulturen eine Mitwirkung in Projektgruppen erleichtern.

Unser Resümee ist - vor dem Hintergrund von nur vier Fallstudien - ausgesprochen düster: In keinem der untersuchten Computer- und Bekleidungsunternehmen konnten die Projektgruppen - wenn sie überhaupt eingerichtet wurden - einen Beitrag zur Schaffung einer relativ einheitlichen, diskursiv hergestellten und konsensuell getragenen Vision des betrieblichen Steuerungsgeschehens leisten. In keinem Fall gelang es, die Vorstellungen der Fertigung, der Produktionssteuerungen und der eigentlichen Systementwickler (entweder externe Softwarehäuser oder interne EDV- und Organisationsabteilungen) zu integrieren und die Anforderungen an eine pragmatische, erfahrungsgestützte Steuerung mit den Anforderungen an ein betriebsübergreifend einheitliches Modell der Kommunikations- und Datenverarbeitungsprozesse zu verbinden.

Der damalige Projektleiter, der für die Softwareentwicklung für das schon beschriebene Fließfördersystem in der PC-Fertigung zuständig war, erläuterte uns das expertokratische Aufgabenverständnis seiner Gruppe (die ausschließlich aus Informatikern bestand!) wie folgt:

"Es hat mindestens drei Jahre gedauert, bis das System lief und alle Funktionen integriert waren. ... Es gab erhebliche Integrationsprobleme der verschiedenen Anlagen, da die Transportförderzeuge, die einzelnen Überwachungsrechner, die Bestückungsautomaten alle ganz unterschiedliche Rechnerprotokolle hatten. Auch die Anwender paßten sich nicht an die Regeln an, da diese eine gewisse Rigidität mit sich brachten. Zum Beispiel vertauschten die Arbeiter die Reihenfolge der Platinen nach dem Löten. Insgesamt hatten wir aber weniger Probleme mit den Arbeitern, da diese fast alle neu eingestellt waren. Ihr Vorteil (!) waren fehlende Produktionserfahrung. Das war bei den Vorgesetzten anders, die alle mehr als 10-20 Jahre Erfahrung auf dem Rücken hatten. Sie waren gewohnt, alles selbst zu steuern und den Arbeitern zu sagen, was sie machen sollten. In gewisser Weise waren sie die *padri patroni* der Fabrik. Da ihnen nun die Planer sagten, was sie machen sollten, büßten sie einiges an Macht ein." (Projektgruppenleiter Softwareentwicklung im Unternehmen EII, Nr. 2)

Einerseits behandelten die Systementwickler in EII die Erfahrungen und Interessen der zu "Steuernden" als unerwünschte Störfaktoren, andererseits unterstützten die Meister nicht im geringsten die Einführung dieses Systems, das sie als Bedrohung ihrer fachlichen Rolle und Kompetenzen ansahen. Es überrascht daher nicht, daß die "automatische Fabrik"

jahrelang hohe Stillstandszeiten aufwies und auch angesichts einer immer stärker diversifizierten Nachfrage nicht flexibel genug war. Daher wurde verstärkt wieder auf konventionell gesteuerte Fertigungseinheiten und damit auf die Steuerungskompetenzen der Meister zurückgegriffen (allerdings im Rahmen einer umfassenden Material-, Auftrags- und Kapazitätsplanung). Anders als in den französischen Fallstudien konnten die akademisch qualifizierten Systementwickler in Italien letztendlich ihre Visionen einer "automatischen Fabrik" nicht gegenüber den pragmatischen, empiristischen Konzepten der Fertigung und Fertigungssteuerung durchsetzen.

Auf eine solche abstrakte Steuerungsvision wurde in zwei anderen italienischen Untersuchungsbetrieben von vornherein verzichtet, ohne daß die Ergebnisse überzeugender ausfallen. Im Bekleidungsunternehmen BII wurde weitgehend auf die Nutzerwünsche eingegangen. Allerdings gelang es in diesem Fall nicht, das Erfahrungswissen und das Engagement der Fertigungsverantwortlichen und der Produktionssteuerer einerseits und die theoretischen Steuerungsmodelle der Systementwickler andererseits in ein gemeinsames Projekt einzubinden. Anders als im Falle von EII erwies sich nicht das expertokratische Aufgabenverständnis als Hindernis, sondern der Mythos eines kleinen, erfolgreichen, informell und nahezu familiär geführten Unternehmens, in dem jeder noch mit jedem redet - wo es also so etwas wie eine 'naturwüchsige' Gruppenarbeit gibt - und in dem daher formalisierte, systematische Projektgruppenarbeit überflüssig ist:

"Die Kompetenzen für die Entwicklung des Auftragsabwicklungs- und Produktionssteuerungssystems waren ausschließlich extern angesiedelt, bei einem Bologneser Softwarehaus. Die Entwicklung der EDV war etwas unorganisiert. Jeder wollte sofort seine Probleme gelöst haben, und keiner filterte die Anfragen. Daher gab es kein umfassendes EDV-Konzept, es kümmerte sich im Unternehmen keiner um die Organisation des Systems. Die Abteilungsleiter wenden sich direkt an die externen Programmierer, wenn sie etwas haben möchten. Oft sind das auch persönliche Bitten. Ein Vorteil ist sicherlich, daß man sofort Antworten erhält und die Probleme gelöst bekommt. Es fehlt allerdings eine allgemeine Zielsetzung für das Informationssystem." (EDV-Betreuer und ehemaliger Fabrikat im Unternehmen BII, Nr. 4)

Auch bei dem Computer- und Druckerhersteller E2I führte - wenn auch auf eine ganz andere Weise - die extensive, aber nicht mehr in ein einheitliches Gesamtkonzept integrierte Berücksichtigung von Benutzerinteressen

zu einem änderungsunfreundlichen, nur schwach integrierten Steuerungssystem. In diesem Unternehmen verselbständigte sich die anfangs gebildete Projektgruppe als Organisationsabteilung und verlor sich in den zahllosen Details von Systementwicklungsprozessen - ohne weiterhin ein bereichsübergreifendes, "systemisch rationales" Steuerungskonzept zu verfolgen. Damit gelang eine "Abkapselung" und "Isolierung" des für viele Bereiche zunächst bedrohlichen, bereichsübergreifenden Rationalisierungsanspruchs. Die Meister steuern die Fertigung noch weitgehend autonom, ohne durch bereichsübergreifende Rationalisierungsziele (kürzere Durchlaufzeiten, geringere Materialbestände in der Fertigung) in ihren Entscheidungsmöglichkeiten eingegrenzt zu werden:

"Aufgrund der vielen betriebspezifischen Anpassungen nutzen wir jetzt (im Juni 1990; M.H.) noch die Version 4.3., d.h. den Stand von 1983. Der Grund für diese betriebspezifischen Anpassungen war: Das System sollte wirklich funktionieren. Jetzt sieht man eher die Notwendigkeit einer schnelleren Entwicklung und Anpassung und wird daher verstärkt Standardmodule übernehmen und die innerbetrieblichen Steuerungsmethoden hieran anpassen, nicht umgekehrt. Auch Machtinteressen erklären die 'Personalisierung', die übertriebene betriebspezifische Anpassung des Systems. Das System grenzt die Entscheidungsfreiheit der Disponenten und Meister kaum ein. Vor allem die Materialwirtschaft hatte Angst, den Prozeß nicht mehr voll in der Hand zu haben. Sie waren die Experten für ein bestimmtes Gebiet. Aufgrund der Personalisierung wurden die Machtressourcen nicht radikal verlagert, man hat sich praktisch der innerbetrieblichen Machtstruktur angepaßt." (Abteilungsleiter Organisation des Unternehmens E2I, Nr. 7)

Festzuhalten ist die überragende Stellung pragmatischer, improvisierender Steuerungskonzepte (und ihrer Akteure in Fertigung und Fertigungssteuerung); Systementwickler und Organisationsexperten können ihre bereichsübergreifenden Visionen kaum gegenüber den begrenzten Sichtweisen und Partialinteressen einzelner Abteilungen durchsetzen. Entweder werden schon bei der Systementwicklung die entgegenläufigen, "spontanen" Wünsche der Nutzer auf eine weitgehend informelle Weise berücksichtigt oder die Nutzer unterlaufen das (nicht nach ihren Vorstellungen entwickelte) System, wie im Falle E1I. Wie in Frankreich gelingt nicht die Offizialisierung und bereichsübergreifende Abstimmung des bisherigen, informellen Erfahrungswissens der Nutzer. Anders als dort können sich jedoch nicht die Systementwickler mit ihren abstrakten Steue-

rungskonzepten durchsetzen, sondern die Produktionssteuerer und Fertigungsverantwortlichen: Die Steuerungssysteme engen kaum die Entscheidungsspielräume dieser Nutzergruppen ein. Dies mag allgemein durch eine informelle, auf Improvisation und situativer Abstimmung beruhende Arbeitskultur erklärt werden, die ihren Ausdruck eher in den flexiblen, klein- und mittelbetrieblich strukturierten Industriedistrikten Nord- und Mittelitaliens als in einem bürokratisch organisierten Großbetrieb findet.⁸

Für die italienischen Unternehmen sind in puncto beteiligungsorientierte Arbeitsorganisation offenbar folgende Merkmale kennzeichnend:

1. Eine relativ starke innerbetriebliche Position der mittleren Führungskräfte Die mittleren Führungskader können weitgehend erfolgreich ihre spezifischen Statusinteressen sowohl gegenüber stärker zentralistisch-technokratischen Konzepten als auch gegenüber "Reformen" behaupten, die eine stärkere Mitwirkung der unmittelbaren Produktionsarbeiter zur Folge hätten.
2. Eine Produktionsstruktur, die es größeren Unternehmen ermöglicht, Ansprüchen auf neue Formen der Beteiligung an den zentralen Standorten durch gezielte Produktionsverlagerungen wirkungsvoll zu begegnen.
3. Eine Schwächung der Gewerkschaften seit Anfang der 80er Jahre - und eine institutionell schwache Verankerung auf betrieblicher Ebene.

Formen beteiligungsorientierter Arbeitsgestaltung in Westdeutschland

Im folgenden soll ein sehr knapper Überblick über die Verbreitung und die gesellschaftliche Einbettung der unterschiedlichen Formen beteiligungsorientierter Arbeitsgestaltung in Deutschland gegeben werden.⁹ Dabei soll

⁸ Diese allgemeine Charakterisierung der italienischen Arbeitskultur findet ihre Entsprechung in einer (nach der egalitaristischen Politik der 70er Jahre) noch vergleichsweise geringen Anerkennung der mittleren und gehobenen Führungskräfte, einer relativ geringen innerbetrieblichen Anerkennung von Hochschuldiplomen und einer starken Position der Meister (auf die sich die größeren Unternehmen angesichts konfliktueller, auch innerbetrieblich starker Gewerkschaften in den 70er und 80er Jahren stützen mußten, um die "Beherrschbarkeit" der Fertigung sicherzustellen).

⁹ Vgl. für einen detaillierteren Überblick über den Stand der westdeutschen Diskussion die in diesem Band veröffentlichten Beiträge von Benz-Overhage und Schumann.

der Schwerpunkt weniger auf der detaillierten Beschreibung branchen- und betriebspezifischer Erfahrungen als auf der Herausarbeitung allgemeiner Muster und ihrer soziokulturellen Rahmenbedingungen liegen.

Deutschland ist - anders als Italien und Frankreich oder auch Japan und die USA - eines der wenigen Länder, in denen teilautonome Gruppen in vielen Branchen ein fest verankertes Element der Arbeitsorganisation sind. "Facharbeitertätigkeiten" sind gerade dadurch definiert, daß die Beschäftigten über erhebliche zeitliche und sachliche Gestaltungsfreiräume verfügen. Anders als in Frankreich ist die Position des Meisters nicht in erster Linie über seine formale hierarchische Stellung, sondern über seine fachliche Autorität, seine Fachkompetenz, bestimmt. In "Facharbeiter-Meister-Gruppen" versteht sich der Meister als primus inter pares (und wird als solcher auch von seinen Kollegen akzeptiert; vgl. Maurice u.a. 1982). Das duale Berufsausbildungssystem - das auf eine jahrhundertelange, bis ins Mittelalter zurückreichende zünftige Tradition zurückblicken kann - ist somit in Deutschland das Rückgrat einer selbstverständlichen Tradition von Gruppenarbeit (einer Tradition, die auch die deutsche Arbeiterbewegung, die an der Gestalt des Facharbeiters orientiert ist, prägt). In Deutschland mußten daher gruppenarbeitsbasierte Organisationsformen nicht erst "erfunden" werden; im Vordergrund stand eher die "Verteidigung" gegenüber anderen Organisationsformen und die Ausweitung auf die Arbeitsbereiche von An- und Ungelernten. Mit der traditionellen Facharbeiterausrichtung weiter Bereiche der deutschen Industrie hängt auch zusammen, daß sich das Interesse an Gruppenarbeitskonzepten immer wieder speziell auf Formen sog. "Qualifizierter Gruppenarbeit" konzentriert (vgl. z.B. Lutz 1988)

Schon in den 20er Jahren mußten sich gruppenarbeitsbasierte Organisationsprinzipien gegenüber anderen, damals nordamerikanischen Konzepten - die am Leitbild gering qualifizierter Fertigungsarbeiter orientiert waren - behaupten. Schon Rostenstock-Husseys Modell der Werkstattaussiedlung, die Gruppenkonzepte von Lang, Hellpach und Winschuh wie auch die viel rezipierten arbeitsorganisatorischen Versuche bei BATA, Opel-Blitz und in der deutschen Bekleidungsindustrie (in den 1930er Jahren) versuchten anthropozentrische Rationalisierungskonzepte gegenüber einer starren Taktfertigung zur Geltung zu bringen (vgl.: Brödner 1986, S. 145f.).

Einen breiten Überblick über verschiedene betriebliche Gruppenarbeitsversuche vermittelt der Sammelband von Roth/Kohl (1988).

Auch in den 70er Jahren wurde - im Rahmen des Programms "Humanisierung des Arbeitslebens" und ausgelöst von einer "Revolte gegen das Fließband" in vielen west- und nordeuropäischen Ländern - erneut auf Gruppenarbeitskonzepte zurückgegriffen (insbesondere in der Automobil- und Elektroindustrie, aber auch in der Bekleidungs-, Stahl- und Gießereiindustrie; vgl.: Fischer u.a. 1983, Gebbert 1985 und Breisig 1990, S. 55-90). Die meisten dieser Versuche blieben auf Pilotprojekte beschränkt und wurden nicht verallgemeinert - sei es, weil Unternehmen und Gewerkschaften vor einem radikalen Umbau der unternehmerischen Leitungs- und Regulationsstrukturen zurückschreckten, sei es, weil alternative Lösungen (Technisierung in der Automobilindustrie, Verlagerungen in der Bekleidungsindustrie) wirtschaftlicher erschienen.

Anders als in den 70er Jahren scheinen die Gruppenarbeitsversuche der 90er Jahre weniger durch einen insulären als vielmehr durch einen integrierten, die gesamte Unternehmensorganisation erfassenden Ansatz gekennzeichnet.¹⁰ Die Auswirkungen von Gruppenarbeit bleiben nicht mehr nur auf die ausführende Ebene beschränkt, wo die erforderlichen Qualifikationen immer noch unterhalb des Facharbeiterniveaus angesiedelt sind (vgl. den Beitrag von Schumann in diesem Band). Neben einer begrenzten horizontalen und vertikalen Aufgabenintegration (einerseits werden einige Instandhaltungs-, Wartungs-, Qualitätssicherungs- und Qualifizierungsaufgaben an eine Gruppe delegiert, andererseits werden einige klassische "Vorgesetztenaufgaben" delegiert) werden auch die bisherigen technisch-organisatorischen Strukturen verändert. Nicht nur das Prinzip der Fließfertigung oder der funktionsorientierten (und nicht produktorientierten) Aufgabenschneidung gerät auf den Prüfstand, sondern auch die klassische Stab-Linien-Organisation: Wieviele Hierarchieebenen sind oberhalb der Arbeitsgruppe noch notwendig, und in welchem Ausmaß sollen Vorgesetzte Anweisungs- bzw. Dienstleistungsaufgaben übernehmen? In welchem Ausmaß sind "indirekte Funktionen" (in der Arbeits- und Zeitwirtschaft, im Personalwesen, in der Qualitätssicherung und Instandhaltung etc.) noch notwendig, und in welchem Ausmaß entscheidet die Gruppe selber über den Umfang der in Anspruch genommenen "Dienstleistungen"? Inwieweit sind Leistungslohnsysteme überhaupt noch möglich? Soll noch eine Fließfertigung beibehalten werden (wie etwa bei Opel Bochum), oder kann die Verantwortung für die Organisation des Fer-

¹⁰ Diese Unterscheidung wurde von H.-J. Braczyk angeregt.

tigungsflusses auf teilautonome, zeitlich entkoppelte Arbeitsgruppen übertragen werden (so wie es im neuen Mercedes-Werk in Rastatt gehandhabt wird)?

Es scheint so, als ob die Protagonisten der "schlanken Produktion" (vgl. Womack u.a. 1991) eine intensive Suche nach alternativen Organisationskonzepten ausgelöst hätten, deren Radikalität weit über die begrenzten und heftig umstrittenen Versuche im Rahmen des Humanisierungsprogramms hinausgehen. Im Zentrum dieser Experimente steht eindeutig die Automobilindustrie (vgl.: Kießler 1992, Minssen u.a. 1991, Muster 1988), aber auch im Maschinenbau wird intensiver über alternative Organisationskonzepte nachgedacht.¹¹

Auch wenn es noch zu früh ist, die Auswirkungen der derzeitigen "lean production"-Diskussion in der deutschen Industrie einzuschätzen, scheint es doch so, als ob auch diesmal der neue "one best way" des Toyotismus nicht bruchlos übernommen wird. Zwar werden auch Qualitätszirkel eingeführt, aber diese werden eher als eine Art Vorbereitung auf eine weitergehende Delegation von Aufgaben an teilautonome Fertigungsgruppen verstanden (vgl. hierzu die Erfahrungen bei der Volkswagen AG, Kießler 1992). Auch wenn die in teilautonomen Arbeitsgruppen verlangten Qualifikationen in der Regel unterhalb des Facharbeiterniveaus liegen, kommt dies den Interessen und den beruflichen Orientierungen auch der un- und angelernten Fertigungsmitarbeiter entgegen (Interessen und Orientierungen, die auch gesellschaftlich, durch die für Deutschland typischen, facharbeiterzentrierten Organisations- und Personalpolitiken geprägt sind¹²).

¹¹ Es scheint, als ob die traditionell facharbeiterzentrierten Organisationsprinzipien durch eine Reorganisation nach den Prinzipien der Teilefamilienfertigung und Konstruktionsinseln aufgewertet und an veränderte Wirtschaftlichkeits- und Innovationszwänge angepaßt werden sollen; vgl. Brödner (1986, S. 149ff.).

¹² Vgl. etwa den ausdrücklichen Hinweis von Minssen u.a. (1991, S. 438) auf die Personalpolitik des Opelwerks in Bochum, das "seit einigen Jahren vornehmlich Facharbeiter auch für die Produktionstätigkeit einstellt; zudem werden Jungfacharbeiter nach vollendeter Ausbildung häufig in unterwertigen Tätigkeiten in der Produktion eingesetzt. Diese Beschäftigtengruppen sind besonders an der Übernahme von ihrem Qualifikationsniveau entsprechenden Tätigkeiten interessiert und erwarten sich davon eine Verbesserung ihrer Situation in der Produktion. Zugleich bilden sie ein Qualifikationspotential für eine eventuelle Übernahme qualifizierter Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten durch die Produktion." Dies gilt auch für andere Automobilwerke, beispielsweise für das Mercedes-Werk in Bremen.

Angesichts einer prinzipiellen Befürwortung von Gruppenarbeit seitens der Betroffenen, der Gewerkschaften und neuerdings auch des Managements nimmt es nicht wunder, daß die potentiellen Risiken von Gruppenarbeit (Arbeitsintensivierung und Zunahme von Streß, Verschlechterung der Einkommens-Leistungs-Relationen, Unterhöhlung der kollektiven betrieblichen Interessenvertretung, Herausbildung von "Partizipationseliten"; vgl. Breisig 1990) in Deutschland weniger offensiv als in Frankreich artikuliert werden.

Anders als in Italien und Frankreich erfolgt die systematische Einführung von Gruppenarbeit und Qualitätszirkeln in größeren deutschen Unternehmen in der Regel mit (kritischer) Unterstützung des Betriebsrats und der Gewerkschaften. Dies verweist einerseits auf die kooperativere Orientierung dieser Gewerkschaften, andererseits auf die erheblich stärkere betriebliche Verankerung der deutschen Gewerkschaften (durch das Betriebsverfassungsgesetz und das duale System der Interessenvertretung). Einerseits ist das Management bei der Einführung neuer Partizipations- und Organisationsformen auf die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates angewiesen, andererseits hängt die gewerkschaftliche Präsenz im Betrieb nicht nur von dem jeweiligen Mobilisierungsgrad der Basis ab, da das Betriebsverfassungsgesetz die Stellung des Betriebsrats ein Stück weit gegenüber den (schwankenden) Konjunkturen gesellschaftlicher und betrieblicher Kräfteverhältnisse autonomisiert. Damit haben Betriebsräte und Gewerkschaften auch in einem riskanten Handlungsfeld (wie es Formen direkter Arbeitnehmerbeteiligung sind) einen gewissen Spielraum, um mit neuen Formen der Verzahnung repräsentativer und direkter Arbeitnehmerbeteiligung zu experimentieren (vgl. den Beitrag von Benz-Overhage in diesem Band). Anders als in Frankreich oder Italien können deutsche Betriebsräte neue Partizipationsangebote weder einfach ignorieren noch grundsätzlich ablehnen, ebensowenig wie das Management "partizipative Modernisierungsangebote" ohne oder gegen starke, betrieblich verankerte Gewerkschaften entwickeln kann.

Eine entscheidende Frage ist nun, inwieweit die aufgezeigten institutionellen und soziokulturellen Rahmenbedingungen (das Berufsausbildungssystem, das System industrieller Beziehungen und die von Rieser (1985) sogenannte 'Kultur der Rationalisierung') auch die Entwicklung beteiligungsorientierter Formen der Selbstabstimmung und Selbstorganisation im Angestelltenbereich fördern - oder ob hier vielleicht andere Aspekte nationaler Arbeitskulturen "stilbildend" sind. Dies ist die Frage nach den

(auch kulturell geprägten) Erfolgchancen von Projektgruppen, die wir auf Grundlage der untersuchten vier Elektronik- und Bekleidungsunternehmen diskutieren wollen.

Projektgruppen sind häufig durch eine Doppelstruktur gekennzeichnet. Auf der (bisher betrachteten) Ebene des mittleren Managements werden die zu entscheidenden Sachverhalte auf ihre "politischen", interessenbezogenen Implikationen untersucht. In offenen Macht- und Austauschprozessen werden konsensuell tragbare Lösungen gesucht. Auf der ausführenden Ebene hingegen nehmen Sachbearbeiter (und Vorgesetzte unterhalb der Abteilungsleiterenebene) die Feinabstimmungen vor und gestalten das System im Detail; Projektgruppen sind hier weniger explizit politische Handlungsarenen, sondern eher neue Arbeits- und Koordinierungsformen, in denen Sachbearbeiter in einem hierarchisch "entlasteten" Raum, weitgehend ohne direkte Vorgaben und Kontrollen ihrer Vorgesetzten, tätig sind.

Die Entwicklung eines solchen alternativen Koordinierungsmodells beschrieb uns ein Interviewpartner am Beispiel eines werksübergreifenden Fertigungsverbands in der Elektronikindustrie:

"Der CAM-Koordinationskreis koordiniert die Standorte, die das Fertigungssteuerungssystem einsetzen, also die Nutzer der "PPS-Landschaft". ... An den Koordinationskreisen hängen jetzt die Arbeitskreise (AK) der Realisierer, welche die Standorte untereinander synchronisieren. Am Koordinationskreis hängt etwa ein Datenbankarbeitskreis, ein Systemmanagerkreis, ein Non-lot-Tracking-Kreis (für die Instandhaltung), ein Laufzettel-Arbeitskreis etc. Die Arbeitskreise tagen nicht permanent, sondern nur themenspezifisch, sie treffen sich ad hoc und bearbeiten situationsgebundene Aufgaben. Sie berufen sich selbst ein, das geht nicht von der Abteilungsleitung aus. Sie berichten über ihre Arbeitsfortschritte direkt den Vorgesetzten und dem Koordinationskreis. Ihre Struktur hat eine ziemlich starke Eigendynamik und einen ziemlich großen Freiraum von der Leitung. Von der Leitung gibt es keine stringente Arbeitspapiere, die unter Zeitaufgaben abgearbeitet werden müssen. Die Anzahl der Standorte und die Vielfalt der Aufgaben verhindern, daß das Thema unnötig ins Kraut schießt. Es ist so viel an Kleinarbeit zu leisten, die massiven Einsatz erfordert, daß die Leute gar nicht auf den Gedanken kommen, mit dem System zu spielen. ... Der Aufwand zur Querorganisation der Kreise ist nicht erforderlich, weil die Querorganisation durch die Personen selbst erfolgt, da bedarf es keine keiner besonderen Institutionalisierung. ... In der Regel ge-

hen die Ergebnisse der AK den normalen Gang der Bewilligungswege wie alle anderen Sachen im Hause auch. Für die Realisierung der AK-Lösungen gibt es keine gesonderten Entscheidungswege. Die Konsenslösung der AK wird dann meist von jemandem aus der Organisations- und Datenverarbeitungsabteilung vorgetragen und geht dann den normalen Genehmigungsweg. Wenn die Lösungen mit den AK abgestimmt sind, ist das in der Regel Begründung genug. Wenn es um größere Beträge geht, dann kommt die berühmte Marginal-Rendite und wird über die Unterschrifteninstanzen bei der Leitung landen. ... Die AK sind das Forum, wo sich die Konkurrenten treffen und sich zu einer Lösung durchringen. Einzelschritte müssen bereichsübergreifend umsetzbar sein. ... Die Rechenschaftsberichte (d.h. die Sitzungsprotokolle; Anm. d. Verf.) betreffen nur das Ergebnis; es wird nicht festgehalten, wie es zustande gekommen ist. ... Die autodynamische Struktur der AK durch die Realisierer ist ein Faktum. Das war halboffiziell und hat sich dann institutionalisiert. Durch die Erfolge wurden die AK dann nachträglich in die Organisation eingebaut. Die Leitung war meiner Ansicht nach nicht daran interessiert, in der Phase der Lösungsfindung große Transparenz zu bekommen, die war an Ergebnissen interessiert." (Leiter der Fertigungssteuerung im Unternehmensbereich EID, Nr. 14, S. 6ff.)

Die Einführung neuer Steuerungstechnologien, die häufigere Entwicklung neuer Produkte oder auch die stärkere Verzahnung von Produkt- und Prozeßinnovationen ("simultaneous engineering") erfordert somit intensive bereichsübergreifende Abstimmungen. Diese damit verbundene Relativierung rein abteilungsbezogener Interessen und Sichtweisen kann in Projektgruppen erfolgen, wie uns der Organisationsleiter eines mittelständischen Bekleidungsunternehmens erläuterte:

"Meine Aufgaben suche ich mir in der Regel selbst, oft ergeben sie sich auch aus Anregungen der Fachabteilungen. ... Bei Ist-Analysen hole ich die Leute alle mit ins Boot und zapfe ihr Expertenwissen an. Daher habe ich bisher noch kein Projekt in den Sand gesetzt. ... Eine Schwierigkeit besteht sicherlich in der Zusammenarbeit mit Leuten. Noch nie haben wir das so massiv wie bei dem neuen Kalkulationssystem gemacht. Wir haben sehr viel in Arbeitskreisen gearbeitet und dort Masken und List-Bilder erstellt. Ich halte sehr viel von der Meilenstein-Philosophie; ich lasse nie etwas auf einmal ganz bis zum Ende programmieren, sondern die einzelnen Schritte werden den Sachbearbeitern immer erst wieder vorgestellt. Wenn der Sachbearbeiter dann das Produkt gesehen hat, dann muß immer

einiges umprogrammiert werden. Oft wollen die Beschäftigten allerdings ein Kalkulationssystem, wo alles möglich ist. ... Bei der Entwicklung des Kalkulationssystems gab es vier Untergruppen. Je nach Bedarf habe ich mich mit den Leuten getroffen und sie ständig mit einbezogen. Oft wurden auch alle an einen Tisch geholt, da das System ja gruppenübergreifend arbeiten sollte. Allerdings habe ich nie einen Programmierer zugezogen, da die nur in ihren Kategorien denken. Die verschrecken nur die Leute und machen mehr kaputt als gut. Nie einen Anwendungsprogrammierer auf Sachbearbeiter loslassen." (Organisationsleiter des Unternehmens B1D, Nr. 14, S. 5)

Die Beschäftigten in diesem traditionsreichen, patriarchalisch geführten Unternehmen begrüßen den neuen Koordinationsstil einhellig:

"In den letzten Jahren werden die Beschäftigten stärker einbezogen. Jetzt ist Herr X. da, man bespricht nun auch Programmentwicklungen ordentlich mit den Betroffenen in Arbeitskreisen. Bei dem Kalkulationsprogramm etwa haben wir alles genau durchgesprochen. Sachbearbeiterwünsche wurden dabei berücksichtigt. Das ist sicherlich auch an die Person von Herrn X. gebunden. Auch Schulungen finden schon im Hause statt, da wird schon einiges getan. ... Ein Vorteil des Arbeitskreises war, daß dort Probleme angesprochen wurden und nach Lösungen gesucht wurde. Diese wurden dann in die Tat umgesetzt. Ich war auch in solchen Arbeitskreisen aktiv. Z.B. bei der Erstellung des neuen Kalkulationsprogrammes: Dort waren Beschäftigte aus der REFA-Abteilung, aus der Modellabteilung, aus der Schnittabteilung, aus dem Einkauf, aus der Kalkulation und Herr X. als Moderator beteiligt. Dieser Arbeitskreis wurde vor gut einem Jahr eingerichtet, initiiert durch das Programm 'Humanisierung des Arbeitslebens'. Herr X. hat vorher ein grobes Raster aufgestellt, und dann wurden die einzelnen Punkte diskutiert. Es fanden mehrere Besprechungen statt, und seit einem halben Jahr läuft das System fast zufriedenstellend. In der Praxis gab es dann kleine Sachen, die noch verändert werden müssen," (Sachbearbeiterin Zutaten in der Disposition des Unternehmens B1D, Nr. 3, S. 4)

Ebenso wichtig wie formell eingerichtete Projektgruppen sind jedoch die informellen Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse auch außerhalb "offizieller" Partizipationsangebote. Die spezifische soziokulturelle Prägung dieser Prozesse erklärt u.E., warum auch bei einer sehr ungünstigen Ausgangssituation Informatisierungsprozesse nicht scheitern oder zu zentralistischen, extrem benutzerunfreundlichen Systemen führen (wie wir es

in Italien oder Frankreich vorgefunden haben). Einerseits wird die Fachkompetenz der unmittelbaren Systemnutzer und der zu steuernden Fertigungsabteilungen zu hoch eingeschätzt, um zentral konzipierte Informationssysteme radikal "nach unten" durchzusetzen (wie in Frankreich). Andererseits aber blockieren die (offiziellen oder inoffiziellen) Beteiligungschancen an Informatisierungsprojekten auch die Möglichkeit, die neuen Steuerungs- und Logistikkonzepte einfach zu ignorieren. Dies soll am Beispiel eines Bekleidungsunternehmens illustriert werden, in dem ein Geschäftsführer ein konsequent expertokratisches Informatisierungskonzept verfolgte - ein Konzept, das "trotz allem" kommunikativ aufgeweicht wurde (werden mußte!). Der entscheidende Promotor erläuterte uns sein Konzept wie folgt:

"Meine Philosophie ist: Den Menschen überall da heraushalten, wo man ihn raushalten kann. Du kannst einfach nicht mehr eingreifen, wenn der Computer ohne Keyboard arbeitet. Der Mensch ist in keiner Entscheidung mehr drin oder arbeitet höchstens im Takt der Maschine. ... Meine Philosophie ist, daß die Systeme mit Gewalt eingeführt werden müssen, da wir bei einer brockenweisen Umsetzung auch das jetzige nicht so hingekriegt hätten. ... Gegenwind gibt es vor allem bei den Lectra-Benutzern, bei den Cuttern und im Rohwarenlager. Aus diesen drei Abteilungen gab es immer Gegenwind, bis die Sachen dann liefen. Ebenso ist es bei der Lagenbilderstellung und dem Rohwarenlager." (Geschäftsführer Organisation und Juniorchef im Unternehmen B2D, Nr. 18, S. 5)

Faktisch wurden die Systeme jedoch nicht "mit Gewalt" eingeführt, sondern - nach den ersten negativen Erfahrungen mit Akzeptanzschwierigkeiten und Blockaden, die eine solche Implementationsstrategie mit sich bringt - sehr behutsam und unter intensiver Einbeziehung der Nutzer in informellen Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen. So wurde nach erheblichen Schwierigkeiten mit der Umsetzung zentral entwickelter Informatisierungskonzepte eine Mitarbeiterin eingestellt, die in hervorgehobener Weise die kommunikative Umformung eines anfänglich expertokratischen Einführungskonzeptes repräsentiert. Sie wird nun im Unternehmen überall da eingesetzt, wo das expertokratische Informatisierungsmodell an seine Grenzen gestoßen ist. Ihre Aufgaben umfassen das Austesten neuer Programme und die Einarbeitung der Mitarbeiter in die Bedienung der EDV-Systeme.

"Zur Zeit teste ich neue Programme auf ihre Funktionen und erkläre es dann den Mitarbeitern. Alle Anwendungs- oder Systemtrainings vermitteln

nur eine ganz bestimmte Reihenfolge von Trainingsschritten. Das reicht aber nicht für die Praxis. Man muß wissen, zu welchem Zeitpunkt man mit welcher Funktion was für das Unternehmen erreichen kann. ... Nach jeder Saison machen wir hier im Hause ein Zusatztraining. Ich setze mich mit den Problemen und dem Anwendungsstand der einzelnen Abteilungen auseinander und frische dann die Kenntnisse wieder auf. ... Ich kann die Systemnutzung nicht vorschreiben und nicht kontrollieren. Ich kann nur Überzeugungsarbeit leisten." (Leiterin der Schnittbilderstellung und EDV-Betreuerin im Unternehmen B2D, Nr. 9, S. 5f.)

Das Vorgehen dieser Mitarbeiterin, die eine Schlüsselstellung für das "Zum-Laufen-Bringen" der von der Geschäftsleitung beschlossenen und von einem externen Softwarehaus realisierten Programme hat, wird von einer Kollegin wie folgt beschrieben:

"Dann kam Frau X. vor zwei Monaten in den Versand. Seitdem geht es mit Riesenschritten voran. Es ging endlich wieder vorwärts. Es fanden Gespräche statt, es wurde verhandelt, es war ein Fortkommen. Frau X. hatte ein unheimliches Händchen dafür, eigene Vorstellungen umzusetzen, die Mitarbeiterinnen einzubeziehen." (Stellvertretende Versandleiterin im Unternehmen B2D, Nr. 14, S. 4)

Angesichts ähnlicher Erfahrungen im Elektronikunternehmen E2D (in dem den Meistern der Fertigungsablauf exakt vorgeschrieben werden sollte) kann diese "kommunikative" Uminterpretation anfänglicher expertokratischer Informatisierungskonzepte nicht nur durch den Verweis auf einzelne, zufällig vorhandene Persönlichkeiten erklärt werden. Unsere Vermutung ist, daß in Deutschland die Höherbewertung planender ("geistiger") gegenüber ausführenden Tätigkeiten und praktischen, anwendungsbezogenen Kompetenzen erheblich weniger stark ausgeprägt ist als in Frankreich (vgl. Lutz/Veltz 1989). Eine strikte Trennung von Kopf- und Handarbeit, von dispositiver und ausführender Tätigkeit ist gesellschaftlich weniger stark verankert und durchsetzbar als jenseits des Rheins. Institutionell "aufgehoben" wird die Wertschätzung praktischer Kompetenzen einerseits im Ausbildungssystem, andererseits in berufsorientierten Formen der Arbeitsorganisation und der Personalpolitik, die weniger die "Distinktionskämpfe" zwischen Arbeitern, einfachen Angestellten, Technikern, Führungskräften etc. befördern und eher die Einheitlichkeit einer über "Fachkompetenz" definierten, beruflichen Handlungsarena in den Vordergrund rücken. Ein Indikator hierfür ist, daß die traditionellen Abgrenzungen zwischen Arbeitern und Angestellten in Deutschland

allmählich ihre Bedeutung verlieren, während die Distinktionskämpfe zwischen den verschiedenen französischen Beschäftigtengruppen im Gleichklang mit der generellen Erhöhung des formalen Bildungsniveaus immer stärker angeheizt werden.

Kennzeichnend für Deutschland ist wohl (im Vergleich zu Frankreich und Italien):

1. Die Struktur des Berufsausbildungssystems mit der immer noch starken Stellung des Facharbeiters;
2. die Kultur der Industriellen Beziehungen und speziell die Bedeutung von Formen der "kooperativen Konfliktbewältigung" (Friedrich Weltz);
3. eine Tradition von Gruppenarbeit in der deutschen Industriegeschichte.¹³

Zusammenfassung

Am Beispiel Frankreichs und Italiens können zwei nationale Muster direkter Arbeitnehmerbeteiligung unterschieden werden, die sich deutlich sowohl von dem "großen Vorbild" Japan als auch von den bundesdeutschen Erfahrungen unterscheiden.

In Frankreich wurde stärker als in jedem anderen europäischen Land auf "Qualitätszirkel" gesetzt. Dies kann einerseits durch die 1982 erlassenen Gesetze des französischen Arbeitsministers Auroux erklärt werden: Anstelle der gesetzlich vorgesehenen Mitwirkungsgruppen (groupes d'expression), die zu einer stärkeren betrieblichen Verankerung der Gewerkschaften führen sollten, boten sich Qualitätszirkel als alternative Mitwirkungsformen an. Andererseits verweist die massive, wenn auch in den letzten Jahren abebbende Nutzung von Qualitätszirkeln auf den Ver-

¹³ Die Situation in den neuen Bundesländern scheint uns hingegen eher durch den Bruch dieser 'Traditionslinien' gekennzeichnet: Neben einigen Ansätzen zur Durchsetzung tayloristisch-restriktiver Arbeitsformen finden sich insbesondere in der Automobilindustrie auch außerordentlich weit vorangetriebene Versuche zur Einführung 'toyotistischer' Produktionskonzepte. Es ist zu erwarten, daß die sozialökonomische Sondersituation der neuen Bundesländer dazu genutzt wird, alte und neue Rationalisierungsstrategien ohne weitergehende Beteiligungsformen durchzusetzen.

such, die bisherigen, hochgradig formalisierten und bürokratisierten Organisationsprinzipien zu überwinden. Durch Qualitätszirkel, aber auch durch Projektgruppen sollen das Erfahrungswissen und das Engagement der Beschäftigten aus dem Dunkel informeller Macht- und Austauschbeziehungen herausgeholt und auch offiziell anerkannt und genutzt werden. Es wird somit ein Wandel von einer klassischen Bürokratie zu einer "Adhocracy" (H. Mintzberg) oder einer pragmatischen, auf professionelle Kompetenz gestützten Technokratie (Heydebrand 1989) angestrebt. Unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, daß solche Versuche sowohl im gewerblichen als auch im Angestelltenbereich nicht immer von Erfolg gekrönt sind.

In Italien wird eine direkte und informelle Arbeitnehmerbeteiligung vor allem in den kleinen und mittleren Betrieben praktiziert, die das Rückgrat der (privaten) italienischen Industrie ausmachen. Nach der Zurückdrängung und Entmachtung der Gewerkschaften setzten die (meist norditalienischen) Großbetriebe einerseits auf die wiedererstarkten "capi" (die unteren und mittleren Vorgesetzten), andererseits auf forcierte Automatisierungs- und Informatisierungsstrategien, die ein aktives Engagement der Beschäftigten weitgehend erübrigen sollten. Diese neotayloristische Strategie wurde angesichts zunehmender Qualitäts- und Flexibilitätsanforderungen bei Fiat (seit 1989) aufgegeben; im Rahmen eines totalen Qualitätsmanagements werden teilautonome Arbeitseinheiten gebildet. Auch den Gewerkschaften wird eine Beteiligung an dieser konsensuellen Modernisierung angeboten (wenn auch aus einer untergeordneten Position).

In Deutschland hingegen erklärt sich die (traditionell) hohe Bedeutung von Gruppenarbeitsexperimenten mit der Prägekraft der für die deutsche Arbeitskultur maßgeblichen Systeme der industriellen Beziehungen und der Berufsausbildung (während in Italien und Frankreich die Gewerkschaften auf betrieblicher Ebene nur schwach verankert sind und die Berufsausbildung vor allem in der Schule und nicht auch im Betrieb erfolgt). Die soziale Basis teilautonomer Arbeitsgruppen sind (teilweise unterwertig oder berufsfremd eingesetzte) Facharbeiter. Angesichts der starken betrieblichen Verankerung der deutschen Gewerkschaften und ihrer kooperativen Orientierung werden neue Arbeitsstrukturen und Mitwirkungsformen in Deutschland - anders als in Italien und Frankreich - in der Regel mit Beteiligung der Gewerkschaften eingeführt. Eine offensive Beteiligung der Gewerkschaften an direkten Formen der Arbeitnehmermitwirkung kann nur in einem kooperativen, durch ein Mindestmaß an

wechselseitigem Vertrauen gekennzeichneten Klima industrieller Beziehungen erwartet werden, da solche Formen immer (zumindest latent) das Selbstverständnis und die betriebliche Verankerung einer repräsentativen kollektiven Interessenvertretung bedrohen.

Allerdings gibt es Unterschiede zwischen den französischen und italienischen Formen der Arbeitnehmerbeteiligung, die weniger leicht den "klassischen" Institutionen moderner Industriegesellschaften (dem Ausbildungssystem und den Gewerkschaften) zuzurechnen sind. Während das zentralistische, seit einem Jahrtausend von Paris aus regierte Frankreich durch ein bürokratisch-hierarchisches Modell der Unternehmensorganisation gekennzeichnet ist, sind in Italien pragmatische, improvisierende, weniger formalisierte Formen der Handlungskoordination typischer (und zwar nicht nur in Klein- und Mittelbetrieben, sondern auch in Großbetrieben). Während in einem Land systemische, bereichsübergreifende Rationalisierungsimpulse an den Barrieren zwischen verschiedenen (Zuständigkeits-) Bereichen zerschellen, werden im anderen bereichsübergreifende Impulse oft abgekapselt und isoliert. Während in Frankreich abstrakte, zentralistische Planungs- und Steuerungskonzepte bis zur letzten Konsequenz verfolgt werden und die "tacit skills" der Beschäftigten nur in den Poren eines weitgehend formal geregelten Arbeitsprozesses existieren können, werden die Kenntnisse, Fähigkeiten und Problemlösungskompetenzen italienischer Beschäftigter in der Regel nicht in die Informalität abgedrängt wie in Frankreich, sondern untergraben eher die Realisierbarkeit technokratisch-bürokratischer Visionen.

In Deutschland hingegen scheint es so, als ob es - trotz der bis ins letzte Jahrhundert zurückreichenden und im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht verankerten Abgrenzungen zwischen "Privatbeamten" und "Proletariern" - eine relativ homogene, fachlich definierte Handlungsarena gibt. Die Statusunterschiede zwischen Angestellten und Arbeitern, zwischen "Hand- und Kopfarbeit" werden durch die Verortung in einer gemeinsamen, professionellen Arena relativiert; die Anerkennung von Fachkompetenz wird nicht vollkommen durch Statusunterschiede verdrängt. Da funktionierende Projektgruppen auf der Anerkennung und Respektierung unterschiedlicher Sichtweisen, Aufgabenprofile und Interessen beruhen, kann solch ein professionelles Selbstverständnis (das durch das sowohl von Arbeitern als auch von Angestellten durchlaufene, duale Ausbildungssystem reproduziert wird) eine wichtige Voraussetzung erfolgreicher "systemischer" Rationalisierungsprozesse sein.

Mit Blick auf das derzeit besonders beachtete japanische Leitbild, und mit Blick speziell auf den sog. "Toyotismus", zeigt sich für unseren Drei-Länder-Vergleich, daß die Entwicklungen im Bereich der Organisierung von Industriearbeit in Italien in den späten 80er und frühen 90er Jahren wohl in vieler Hinsicht dem japanischen Vorbild am weitesten nahekommt, während sich die Situation in Deutschland aufgrund historischer und struktureller Gegebenheiten deutlicher als in den beiden anderen Nationen absetzt von "japanischen" Erwartungen - ungeachtet einer auch hierzulande beachtlichen Propagierung, der "Japanischen Herausforderung" mit "Japanisierung" zu begegnen.

Zwar glauben wir, daß die derzeitige Faszination am japanischen 'Vorbild', zumindest soweit es die Sache Arbeitsgestaltung und Arbeitskräfteeinsatz anbetrifft, nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen westeuropäischen Industrieländern einer gewissen Ernüchterung weichen wird. Automobile sind leichter zu exportieren als Unternehmenskulturen und Organisationsideen - auch wenn flachere Organisationsstrukturen, Qualitätszirkel, betriebliche Vorschlagswesen sich (häufig mit größeren Schwierigkeiten freilich als vorher geahnt) lernend übernehmen lassen. Nationale Arbeits- und Organisationskulturen hingegen sind höchst aufregende Studienobjekte - die vor allem die eigenen Selbstverständlichkeiten und Einsichten in Frage stellen können -, aber sie können keine 'Modelle' sein.

Dennoch werden bisherige italienische, amerikanische, französische und deutsche Organisationskonzepte angesichts der Weltmarkterfolge der fernöstlichen Konkurrenten in arge Bedrängnis geraten. Zu hoffen wäre, daß der Blick auf Japan das eigene Nach- und Vor-Denken anregt, daß aber nicht bei Übernahmeversuchen anderer Modelle stehengeblieben wird. Für das 'Modellieren' der eigenen Chancen und Probleme gilt es vor allem der 'häuslichen' Ressourcen gewahr zu werden - und dies bedeutet gegenwärtig in erster Linie: Entfaltung der Arbeitskraft. Ohne entschiedene Anstrengungen um die Förderung beteiligungsorientierter, gesellschaftlich akzeptierter Arbeitsformen und ohne Weiterentwicklung von Gruppenarbeitskonzepten - im Diskurs aller relevanten gesellschaftlichen Instanzen - ist hier kein 'Fortschritt' zu erwarten.

Literatur

- Ancona, Deborah G.; Caldwell, David G. (1992): Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 37, S. 634-665.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. In: Soziale Welt, Jg. 42, Heft. 1, S. 6-20.
- Behr, Michael; Heidenreich, Martin; Schmidt, Gert; Graf von Schwerin, Hans-Alexander (1991): Neue Technologien in der Industrieverwaltung. Optionen veränderten Arbeitskräfteeinsatzes. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Bergstermann, Jörg; Brandherm-Böhmker, Ruth (Hg.), Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Zu Rahmenbedingungen und Verlauf eines neuen betriebsübergreifenden Rationalisierungstyps. Bonn: Dietz Nachf.
- Berta, Guisepppe; Michelsons, Angelo (1989): Il caso Olivetti. In: Regini, Marino; Sabel, Charles F. (Hg.): Strategie di riaggiustamento industriale. Il Mulino: Bologna
- Bonazzi, Guisepppe (1991): Qualità e consenso. L'evoluzione del lavoro operaio alla Fiat Mirafiori. In: Rassegna Italiana di Sociologia. Jg. 32, Nr. 1, S. 3-24.
- Braczyk, Hans-Joachim (1986): Konsensverlust und neue Technologien. Zur exemplarischen Bedeutung des Konflikts um die atomare Wiederaufbereitungsanlage für die gesellschaftliche Steuerung technischen Wandels. In: Soziale Welt Nr. 2/3, S. 173-190.
- Breisig, Thomas (1990): Betriebliche Sozialtechniken: Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen. Luchterhand: Neuwied
- Brödner, Peter (1986): Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik: Fabrik 2000 (3. Auflage). Berlin: Sigma
- Cerruti, Giancarlo (1991): Le trasformazioni del modello organizzativo. In: Cerruti, Giancarlo; Rieser, Vittorio: Fiat: qualità totale e fabbrica integrata. Roma: I tascabili Ediesse
- Chevalier, Françoise (1991): Cercles de Qualité et Changement Organisationnel. Paris: ECONOMICA
- Crozier, Michel (1967): The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: Chicago University Press
- Fischer, Joachim; Gebbert, Christa; Heise, Hildegard; von dem Knesebeck, Jost-Herneyd; Minssen, Heiner; Niebur, Joachim; Richter, Gud-

- run; Weißbach, Hans-Jürgen (1983): Arbeitsstrukturierung und Organisationswandel in der Bekleidungsindustrie. Frankfurt/M.; New York: Campus
- Gebbert, Volker (1985): Gruppenarbeit und Belegschaftsbeteiligung in der Eisen- und Stahlindustrie. Frankfurt/M.; New York: Campus
- Graves, Desmond (1979): Die Auswirkung kultureller Faktoren auf die Einstellung, Ansichten und Verhaltensweisen von Managern in England und Frankreich. In: Zündorf, Lutz (Hg.): Industrie- und Betriebssoziologie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 158-182.
- Heidenreich, Martin (1993; Hg.): Computers and Culture in Organizations. The Introduction and Use of Production Control Systems in French, Italian, and German Enterprises. Berlin: Sigma
- Heidenreich, Martin; Schmidt, Gert (Hg.; 1991): International vergleichende Organisationsforschung. Fragestellungen, Methoden und Ergebnisse ausgewählter Untersuchungen. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Heine, Hartwig (1983): Am Beispiel Olivetti - Das Konzept der Anreicherung der Arbeit in der italienischen Gewerkschaftsbewegung. Bielefeld: Niebur-Verlag
- Heydebrand, Wolf von (1989): New Organizational Forms. In: Work and Occupation, Jg. 16, Nr. 3, S. 323-357.
- Jansen, Peter; Kibler, Leo (1992): Direkte Arbeitnehmerbeteiligung und Wandel der betrieblichen Arbeitsbeziehungen als Managementaufgabe. Erste Untersuchungsergebnisse aus der deutschen und französischen Automobilindustrie. Das Beispiel Peugeot Mulhouse. In: Kibler 1992, S. 155-191.
- Kibler, Leo (Hg.; 1992): Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich. Frankfurt/M.; New York: Campus
- Krieger, Hubert; Lange, Ralf (1992): Der "New Deal" für die 90er Jahre. Die Verzahnung repräsentativer und direkter Arbeitnehmerbeteiligung in Europa. In: WSI-Mitteilungen Nr. 12/1992, S. 788-799.
- Lutz, Burkart (1976): Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich - Zum Einfluß des Bildungssystems auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitskräftestrukturen. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.: Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Frankfurt/München: Aspekte, S. 84-151.
- Lutz, Burkart (1988): Qualifizierte Gruppenarbeit. Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung. In: Roth,

- Siegfried; Kohl, Heribert (Hg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Köln: Bund
- Lutz, Burkart; Veltz; Pierre (1989): Maschinenbauer versus Informatiker - Gesellschaftliche Einflüsse auf die fertigungstechnische Entwicklung in Deutschland und Frankreich. In: Düll, Klaus; Lutz; Burkart (Hg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich. Fünf Aufsätze zur Zukunft industrieller Arbeit. Frankfurt/M.; New York: Campus, S. 213 - 285.
- Matthes, Joachim (Hg.; 1992): Zwischen den Kulturen? Die Sozialwissenschaften vor dem Problem des Kulturvergleichs. Sonderband 8 der "Sozialen Welt". Göttingen: Schwartz
- Maurice, Maurice; Sellier, François; Silvestre, Jean-Jacques (1982): Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Paris: Presses Universitaires de France
- Matthöfer, Hans (1977): Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft. Köln: Europäische Verlagsanstalt
- Mehl, Rainer (1993): Fiat Auto: Struktur schlägt Strategie. Aufstieg und Fall eines autoritär geführten Unternehmens. Berlin: Sigma
- Midler, Christophe (1993): Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence. In: Gestion 2000, Nr. 2 (à paraître)
- Minssen, Heiner; Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (1991): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Das Beispiel Opel Bochum. In: WSI-Mitteilungen Nr. 7/1991, S. 434-441.
- Muster, Manfred (1988): Zum Stand der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie in der Bundesrepublik. In: Roth, Siegfried; Kohl, Heribert (Hg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Köln: Bund, S. 259-281.
- Muster, Manfred (1990): Team oder Gruppe? Zum Stand der Sprachverwirrung über die "Gruppenarbeit". In: Muster, Manfred; Richter, Udo (Hg.): Mit Vollgas in den Stau. Hamburg: VSA
- Rieser, Vittorio (1985): Kultur der Rationalisierung und industrielle Beziehungen in Italien und in der Bundesrepublik Deutschland. In: Bechtel, Günter; Heine, Hartwig; Schmidt, Gert (unter Mitarbeit von Boffo, S.; Fonte, M.; Leon, P.; Rieser, V.): Ökonomische Krisentendenzen, betriebliche Rationalisierungspolitiken und Entwicklung industrieller Beziehungen - Veränderungsimpulse in Italien und in der Bundesrepublik. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien des FSP "Zukunft der Arbeit" Nr. 11. Bielefeld, S. 955-983.

- Schmidt, Gert (1974): Gesellschaftliche Entwicklung und Industriesoziologie in den USA. Frankfurt/M.: EVA
- Schmidt, Gert (1989): Stichwort "Arbeitsteilung". In: Endruweit, Günter, Trommsdorff, Gisela (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Enke, Band 1, S. 35-37.
- Siegfried; Kohl, Heribert (Hg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Köln: Bund
- Vilmar, Fritz (Hg.; 1973): Menschenwürde im Betrieb. Reinbeck bei Hamburg: rororo
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology: Frankfurt/M.; New York: Campus

Plenumsreferate

Herausgegeben für die Deutsche Forschungsanstalt für Luft- und Raumfahrt,
Projektträger »Arbeit und Technik«

Endredaktion: Ursula Meyer,
Deutsche Forschungsanstalt für Luft- und Raumfahrt (DLR),
Projektträger »Arbeit und Technik«

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland: Stand und Perspektiven ; Beiträge und Ergebnisse zur gleichlautenden Arbeitskonferenz am 25. und 26. März 1993 in Mannheim / [Hrsg. für die Deutsche Forschungsanstalt für Luft- und Raumfahrt, Projektträger »Arbeit und Technik«]. Peter Binkelman ; Hans-Joachim Braczyk ; Rüdiger Seltz. - Frankfurt/Main ; New York : Campus Verlag, 1993

ISBN 3-593-35015-7

NE: Binkelman, Peter; Braczyk, Hans-Joachim; Seltz, Rüdiger;
Deutsche Forschungsanstalt für Luft- und Raumfahrt <Köln> /
Projektträger Arbeit und Technik

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 1993 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.

Umschlaggestaltung: Atelier Warminski, Büdingen

Druck und Bindung: KM-Druck, Groß-Umstadt

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber.....	11
Einführung zum Thema.....	15
Organisationswandel und Gruppenarbeit P. Binkelman, H.-J. Braczyk, R. Seltz.....	17
Grußwort L. Suhling.....	30
Gruppenarbeit in der Produktion D. Seitz.....	32
Gruppenarbeit im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich H.-D. Ganter.....	74
Gruppenarbeit im internationalen Vergleich M. Heidenreich, G. Schmidt.....	105
Plenumsreferate.....	147
Beiträge der Forschungs- und Technologiepolitik für moderne Arbeits- und Produktionskonzepte H. Bechte.....	149
Gruppenarbeit: Schlüsselfaktor im Opel-Produktionssystem P. Enderle.....	158