

Hartmut Hirsch-Kreinsen

Neue Rationalisierungskonzepte: Grenzen und Chancen für die Betriebsratspolitik*

Abstract

Der Beitrag setzt sich mit den widersprüchlichen Konsequenzen neuer Rationalisierungskonzepte für Betriebsräte auseinander und resümiert die bisherige Diskussion zu diesem Thema. Fraglos ist zunächst von einer Erosion traditioneller Machtpositionen der Betriebsräte auszugehen. Freilich ist dieser generelle Befund zu differenzieren. Zumindest in relevanten Teilbereichen der Produktion mit hohem Automatisierungsgrad sowie in Produktionsprozessen nicht-tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation lassen sich neue Macht- und Einflußpotentiale der Betriebsräte ausmachen. Ihre Umsetzung in konkrete Politik bleibt allerdings prekär und erfordert neue Handlungskonzepte der betrieblichen Interessenvertretung.

1 Zum Wandel der industriellen Beziehungen

Mit der Nachkriegsprosperität der letzten 40 Jahre verbanden sich günstige Bedingungen für gewerkschaftliche Politik. Wachstum und Vollbeschäftigung erlaubten eine wirksame gewerkschaftliche Interessenvertretung, insbesondere eine Politik kontinuierlicher Lohnsteigerungen. Die Lohnpolitik war in hohem Maße zentralisiert, und sie konzentrierte sich in der Regel auf Industriebranchen. Zugleich aber stützten sich gewerkschaftliche Lohn- und Beschäftigungspolitik auf ein Wechselspiel zwischen der überbetrieblichen, tarifvertraglichen Ebene und der betrieblichen Verhandlungsebene zwischen dem Betriebsrat und dem Management. In den zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden vereinbarten Tarifverträgen wurde branchenweit ein relativ gleiches Niveau der Entlohnung und der Arbeitsbedingungen festgelegt. Diese Regelungen stellten allerdings nur Untergrenzen dar, die

* Überarbeitete Fassung meiner Antrittsvorlesung, gehalten im Juli 1994 vor dem Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften der TH Darmstadt. Der Aufsatz basiert auf Ergebnissen aus dem SFB 333 „Entwicklungsperspektiven von Arbeit“ an der Universität München, Teilprojekt B2 „Einflußgrößen und Entwicklungspfade posttayloristischer Rationalisierungsstrategien“. Für Kritik und Anregungen sei insbesondere Joachim Bergmann gedankt.

für Abweichungen nach oben offen waren. Sie eröffneten den Betriebsräten die Chance, übertarifliche Zulagen und finanzielle Sonderregelungen in sehr vielen Unternehmen durchzusetzen.

Die sozioökonomischen Voraussetzungen dieses Verhandlungssystems ändern sich derzeit krisenhaft und die bisherigen Formen und Möglichkeiten der Vertretungspolitik werden in Frage gestellt. Abgesicherte, branchenweite Einkommens- und Arbeitsstandards erodieren, das tarifliche Reallohniveau sinkt, und besonders ist in den letzten beiden Jahren ein Abbau bestehender übertariflicher Leistungen auf der betrieblichen Ebene unübersehbar. Unter dem Druck neuer Rationalisierungsstrategien wie aber auch der fortschreitenden Internationalisierung von Märkten und Produktion (insbesondere infolge der europäischen Integration und der Öffnung nach Osten) wird die Funktionsfähigkeit des bestehenden Systems der großflächigen Tarifverträge zunehmend in Frage gestellt. Tendenzen der Deregulierung und Differenzierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen führen zu einer abnehmenden Regelungsfähigkeit solcher Tarifverträge und zu einer „Verbetrieblichung“ der Tarifpolitik. Eine wachsende Bedeutung erhalten Rahmentarifverträge, die der Anpassung an einzelbetriebliche Bedingungen bedürfen. Typisches Beispiel sind die Tarifverträge zur Arbeitszeitflexibilisierung - besonders die ostdeutschen Tarifverträge der IG Metall. Folge ist die wachsende Bedeutung der betrieblichen Ebene (eben der Betriebsräte im System der industriellen Beziehungen).

In der einschlägigen sozialwissenschaftlichen und gewerkschaftspolitischen Diskussion sind diese Befunde weitgehend unumstritten. Als offen anzusehen ist jedoch die Frage, welche Politikchancen für die Betriebsräte angesichts der gewandelten Bedingungen tatsächlich bestehen. Schon seit längerem finden sich hier Thesen, die von wachsenden Problemen, ja einer „Ohnmacht“ der Betriebsräte sprechen (z.B. Altmann/Düll 1987; Klebe/Roth 1988). Es werden aber auch optimistische Positionen vertreten, die auf wachsende Politikchancen der betrieblichen Interessenvertretung verweisen (z.B. Streeck 1987; Müller-Jentsch 1989).

Auf diese Debatte konzentrieren sich die folgenden Ausführungen. Ihr Gegenstand sind die Probleme und der Funktionswandel der Betriebsräte, angesichts neuer, „post-tayloristischer“ Rationalisierungskonzepte wie aber auch des damit zusammenhängenden schnellen und turbulenten Wandels der ökonomischen Außenbedingungen der Betriebe. Absicht ist, die immer wieder aufgeworfene Frage nach den Chancen und Grenzen der Politik von Betriebsräten aufzugreifen und im Lichte einiger neuerer, teilweise eigener arbeitssoziologischer Befunde über gegenwärtige Rationalisierungstendenzen (z.B. Hirsch-Kreinsen u.a.1990; Moldaschl/Schultz-Wild 1994) erneut zu diskutieren.

2 Tendenz zur Schwächung der Betriebsräte

Will man die Einfluß- und Politikmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung einschätzen, so muß man grundsätzlich vom asymmetrischen betrieblichen Herrschaftsverhältnis zwischen Management und Belegschaft ausgehen. Die konkreten Handlungsmöglichkeiten der jeweiligen Akteure hängen ab von ihrer Machtposition im Betrieb, d.h. der Möglichkeit, den Handlungsraum „gegnerischer“ Gruppierungen im eigenen Interesse zu beschränken. Folgt man einschlägigen theoretischen wie auch empirischen Analysen (z.B. Jürgens 1983; Wolf 1984; Bergmann u.a. 1986), so wird die Machtposition des Betriebsrats - seine „bargaining power“ - von dem wechselseitigen Zusammenspiel der offiziellen, auf die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes gestützten Politik des Betriebsrats und der Artikulation von „Gegenmacht“ durch die Belegschaft bestimmt; in der Begrifflichkeit von Jürgens (1983) handelt es sich dabei um Sekundärmacht und Primärmacht. Unter dem Einfluß einer ganzen Reihe intervenierender Bedingungen wie die Homogenität von Belegschaftsinteressen, die Konflikt- und Streikerfahrung im Betrieb oder einer entsprechend geschickten Politik des Betriebsrates können die verschiedenen Machtpositionen in konkrete Verhandlungsmacht der betrieblichen Interessenvertretung umgesetzt werden. Die sich aus den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes ergebenden Sekundärmachtpositionen spiegeln dabei recht eindeutig die Asymmetrie des betrieblichen Herrschaftsverhältnisses wider. Denn die darin festgelegten Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung wirken nicht „automatisch“; das Management braucht sie so lange nicht zu berücksichtigen, wie sie der Betriebsrat nicht aktiv nutzt.

Versucht man nun diese Überlegungen für die Fragestellung aufzunehmen, so gewinnt zunächst einmal die These vom Machtverlust der Betriebsräte einige Überzeugungskraft. Als Ursachen können die Erosion der in der Vergangenheit als gesichert angesehenen Sekundärmachtpositionen infolge neuer Rationalisierungstendenzen und die sich drastisch verschärfenden ökonomischen Außenbedingungen der meisten Betriebe angesehen werden.

Die Erosion der bisherigen Sekundärmachtpositionen hängt eng mit neuen Rationalisierungstendenzen zusammen, die in der Industriesoziologie als „systemisch“ begriffen werden. Danach sind die Integration der Produktion zu einem Gesamtprozeß, der Einbezug zwischenbetrieblicher Zusammenhänge und der langfristig angelegte, prozeßhafte Charakter des Rationalisierungsprozesses zentrale Merkmale systemischer Rationalisierung. Unverzichtbare Instrumente hierfür sind rechnerintegrierte Fertigungs-, Steuerungs- und Planungssysteme (Sauer/Döhl 1994)

Infolge dieser Rationalisierungstendenzen verlieren die mit „starken“ Einflußmöglichkeiten ausgestatteten Verhandlungsfelder des Betriebsverfassungsgesetzes, nämlich die Mitbestimmungs- und Vetorechte bei Fragen der Entlohnung, der

Verhaltens- und Leistungskontrolle sowie des Personaleinsatzes ihre Wirkung (z.B. Altmann/Düll 1987; Sauer 1989):

1. Einmal führen die Integration und datentechnische Vernetzung von Teilprozessen zu gesamtbetrieblichen Abläufen zu einer informatorischen, kognitiven und qualifikatorischen Überforderung der Betriebsräte. Herkömmliche Rationalisierungsmaßnahmen lagen in der Regel im Erfahrungsbereich der Betriebsräte. Die Rationalisierungsmaßnahmen bezogen sich auf begrenzte Teilprozesse und die Folgen für die Arbeitskräfte konnten vorhergesehen und potentiell abgefangen werden. Diese Erfahrungen werden nun hinfällig, denn gesamtprozeßbezogene Rationalisierungsmaßnahmen bedeuten zumeist weitreichende Systementscheidungen. Die Intervention der Betriebsräte müßte, um wirksam zu sein, ex ante in der Planungsphase erfolgen, wobei es schwierig ist, die Konsequenzen und Potentiale solcher Rationalisierungsmaßnahmen abzuschätzen - eine Situation, die allerdings nicht nur den Betriebsrat, sondern vielfach auch das Management betrifft.
2. Dies bedeutet weiterhin, daß der Zusammenhang zwischen Rationalisierungsmaßnahmen, dem Einsatz neuer Techniken und quantitativen und qualitativen Arbeitsfolgen immer weniger erkennbar und tendenziell entkoppelt ist. So treten Freisetzungseffekte nach der Einführung neuer Produktionsanlagen in der Regel nicht nur zeitversetzt auf, sondern ergeben sich vielfach nur indirekt in Bereichen, die nicht unmittelbar von den technisch-organisatorischen Veränderungen betroffen sind (Schultz-Wild u.a. 1986, 261 ff.). Diese Situation wird besonders prekär, wenn sich solche Effekte nicht nur auf den jeweiligen Betrieb, sondern auch auf andere, vor- und nachgelagerte Betriebe beziehen. Unter diesen Bedingungen können Betriebsräte kaum mehr ihre an Gesetz und Tarifverträgen orientierte Rationalisierungsschutzpolitik verfolgen, die auf einen direkten Zusammenhang zwischen Rationalisierungsmaßnahmen und Arbeitsfolgen sowie deren Kompensation setzte.
3. Schließlich ist hier der sich beschleunigende Bedeutungsverlust bisheriger Formen der Leistungsentlohnung zu sehen. Bekanntlich führt die fortschreitende Automatisierung der Produktionsprozesse zu einem deutlichen Funktionsverlust bisheriger Systeme der Leistungsentlohnung, deren unmittelbar mengen- oder zeitbezogener Lohnanreiz vielfach nur noch den Charakter einer Fiktion aufweist. Statt dessen gewinnen zunehmend neue Formen der Leistungsentlohnung an Bedeutung, die sich auf qualitative Leistungsziele wie Qualität und Termineinhaltung sowie die Aktivierung extrafunktionaler Arbeitstugenden zielen. Damit erodieren eingespielte Verhandlungsroutinen der Lohn-Leistungsbestimmung und darauf gerichtete Mitbestimmungsregelungen werden außer Kraft gesetzt.

Konsequenz dieser Situation ist eine erhebliche Schwächung der Betriebsräte hinsichtlich ihrer Position und Verhandlungsstrategien. Denn sie sind gezwungen,

ihre bisherige ex post-Schutzpolitik in Richtung einer konzeptionell angelegten ex ante-Gestaltungspolitik zu verändern. Rechtlich nutzbar sind hierfür nurmehr die sogenannten „schwachen“ Vetretungsrechte des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes, in denen Informations- und Beratungsrechte bei Fragen der Gestaltung von Technik und Arbeitsorganisation wie auch der Qualifizierung und Personalpolitik festgeschrieben sind. Darüber aber konstituieren sich keine neuen und echten Sekundärmachtpositionen. Vielmehr können sie allenfalls indirekt genutzt werden, was den Betriebsräten einiges politisches Geschick abverlangt.

Die Schwächung der Betriebsräte wird in den letzten Jahren allerdings massiv von der krisenhaften ökonomischen Entwicklung der meisten Branchen und Betriebe verstärkt. Stagnierende Absatzmärkte, eine sich weltweit intensivierende Konkurrenzsituation und insbesondere die durch die Integration Osteuropas in den Weltmarkt sich verstärkende „Standortkonkurrenz“ führen zu einem massiven Druck auf Kosten und Beschäftigung. Bis zum jüngsten Konjunkturunbruch konnte noch von einer relativen Sicherung der Stammebelegschaften und einer „sozialverträglichen“ Gestaltung des Personalabbaus infolge von Rationalisierungsmaßnahmen ausgegangen werden (Bergmann u.a. 1986, 109 ff.). Seit einigen Jahren jedoch werden immer mehr Produktionsstätten ins Ausland verlegt; das Volumen von Direktinvestitionen deutscher Unternehmen im Ausland stieg in den letzten Jahren massiv an. Damit sollen einmal neue Absatzmärkte erschlossen, zum anderen aber auch Kosten deutlich gesenkt werden (Hirsch-Kreinsen 1994). Daher werden vor allem ganze Produktionsprozesse in Länder mit niedrigen Arbeitskosten verlagert, wobei insbesondere die Länder Osteuropas völlig neue Möglichkeiten eröffnen. Die bekannten Folgen sind, daß Einkommen und Löhne unter Druck geraten und Beschäftigung reduziert wird. Die Konkurrenz zwischen den Standorten führt darüber hinaus zu einer Verschärfung der Leistungspolitik: einer Intensivierung der Arbeit, dem Einsatz billigerer Arbeitskräfte, generell zu einem Druck auf die bisherigen „labor standards“. Selbst wenn sich die ökonomische Krise der ersten Hälfte der 90er Jahre gemessen an betriebswirtschaftlichen Daten wie Auftragseingang, Umsatzentwicklung und Rentabilität überwunden zu sein scheint, so schlägt sich dieser Aufschwung doch kaum in einer substantiellen Verbesserung der Beschäftigungssituation nieder.

Die Betriebsräte drängt diese Situation in eine überaus defensive Position. Zentrales Ziel ihrer Politik ist die Stabilisierung des Lohn- und Einkommensniveaus und die Sicherung der Beschäftigung, zumindest die einer Kernbelegschaft. Wie viele Beispiele zeigen, ist selbst die gleichzeitige Durchsetzung dieser Ziele kaum möglich. Vielfach lassen sie sich nur annähernd um den Preis von Zugeständnissen auf anderen Politikfeldern wie etwa dem der Flexibilisierung und Ausweitung der Arbeitszeit realisieren.

Für das Verständnis der Situation der Betriebsräte ist wesentlich, daß beide Momente - die skizzierten Rationalisierungstendenzen und die Verschärfung der Konkurrenz- und Kostensituation - zusammenhängen und sich verstärken; insbeson-

dere unter dem Druck der fortschreitenden Internationalisierung von Märkten, Konkurrenz und Produktion werden einzelbetrieblich Rationalisierungsmaßnahmen forciert verfolgt, die ihrerseits wiederum die Konkurrenz und den Kostendruck in der Industrie verschärfen.

3 Im einzelnen unterschiedliche Konstellationen

Diese Situationsbeschreibung bezeichnet freilich nur generelle Entwicklungstendenzen und sie bedarf der Differenzierung. Je nach industrieller Branche, Produktionstyp, Betriebsgröße und vor allem Belegschaftsstruktur ergeben sich im einzelnen durchaus unterschiedliche Handlungs- und Politikmöglichkeiten für die Arbeitnehmerinteressenvertretung. Denn es ist von einem breiten Spektrum sehr verschiedener Produktionsstrukturen und Formen der Industriearbeit auszugehen; dieses Spektrum verschiedener Arbeitsformen kann - sehr vereinfacht - durch zwei Typen von Industriearbeit begrenzt werden (z.B. Bechtle/Lutz 1989; Hirsch-Kreinsen u.a. 1990):

1. Auf der einen Seite finden sich Arbeitsformen, die sich nach wie vor durch einen hohen Grad von Arbeitsteilung, Spezialisierung und Kontrolle auszeichnen. Genutzt wird hier das überkommene tayloristische Gestaltungsrepertoire, in vielen Fällen ergänzt durch die intensive Nutzung rechnergestützter Steuerungs- und Kontrollsysteme. Arbeit im Produktionsbereich hat hier rein ausführenden Charakter und weist alle Merkmale restriktiver Arbeit auf. Die Qualifikation der Arbeitskräfte bewegt sich auf dem Niveau von Un- und Angelernten und auf den unteren Qualifikationsebenen sind in vielen Industriezweigen vor allem Frauen anzutreffen (vgl. dazu zusammenfassend Moldaschl 1993). Diese Arbeitsformen finden sich etwa in den arbeitsintensiven manuellen Montageprozessen der Automobilindustrie, der Elektro- und Computerindustrie, der feinmechanisch-optischen Industrie sowie der Möbel- und Bekleidungsindustrie; ebenso bei einfachen Maschinenarbeiten in der Ernährungs-, Kunststoff- und Verpackungsindustrie wie auch in den vielen Garagenbetrieben und „sweat shops“. Insgesamt handelt es es sich dabei um Produktionsprozesse, die besonders von der verschärften Standortkonkurrenz und den Tendenzen zur Produktionsverlagerung ins Ausland betroffen sind.
2. Auf der anderen Seite finden sich Arbeitsformen, die als integrative, nicht-tayloristische Produktionsarbeit charakterisiert werden können. Arbeitsorganisatorisch ist hier eine Tendenz zum Abbau der bisherigen Arbeitsteilung und eine Integration von Planung und Ausführung beobachtbar. Personelle Basis ist eine systematische Nutzung mehr oder weniger qualifizierter Arbeitskräfte auf dem Niveau von Anlernqualifikationen oder Facharbeit, die als Einzelarbeit oder in Gruppen über eine relativ hohe Autonomie über Arbeitszeiten und Tätigkeiten

verfügen. Solche Arbeitsformen finden sich einmal in Handarbeitsbereichen wie besonders der Montage des Maschinenbaus, in einigen Montagebereichen der Automobil- und teilweise auch in der Elektroindustrie, wo Gruppenstrukturen Platz zu greifen beginnen (z.B. Schumann u.a. 1994). Solche Arbeitsformen finden sich vor allem aber auch an hochtechnisierten Anlagen. Exemplarisch hierfür steht der Arbeitstyp des „Systemregulierers“ oder gar „Problemlösers“, dessen Hauptaufgabe die vergleichsweise autonome Gewährleistung eines möglichst störungsfreien Prozeßablaufs automatisierter Anlagen ist. Anzutreffen ist dieser Arbeitstyp vor allem in Bereichen der Teilefertigung der Automobilindustrie und des Maschinenbaus sowie an den verfahrenstechnischen Anlagen der Chemieindustrie (Wittke 1993; Moldaschl/Schultz-Wild 1994).

Es liegt auf der Hand, daß Betriebsräte unter den Bedingungen restriktiver Industriearbeit nur äußerst begrenzte Handlungs- und Politikchancen haben. Bei den Belegschaften, etwa bei Frauenbelegschaften, handelt es sich vielfach nur um schwer mobilisierungsfähige Arbeitskräftegruppen. Insbesondere aber stehen ihre Arbeitsplätze unter einem massiven Kostendruck. Dem Betriebsrat bleibt in diesen Fällen daher kaum mehr als der Versuch, seine Schutzfunktion in Hinblick auf Einkommen, Leistungs politik und Arbeitsplätze soweit wie möglich wahrzunehmen; eine Einflußnahme auf Rationalisierungskonzepte im Sinne der eingangs angeführten optimistischen These ist nicht möglich.

Anders hingegen stellt sich die Situation unter den Bedingungen integrativer Produktionsarbeit dar. Auf diese Arbeitsform konzentriert sich die folgende Argumentation. Die These ist, daß zwar auch unter den Bedingungen integrativer Produktionsarbeit von einer Erosion bisheriger Sekundärmachtpositionen auszugehen ist, zugleich aber neue Primärmachtpotentiale entstehen. Darin können sich durchaus neue Einflußmöglichkeiten für die Betriebsräte auf Rationalisierungsmaßnahmen begründen.

4 Machtpotentiale für Betriebsräte bei neuen Arbeitsformen

Diese Primärmachtpotentiale basieren auf den relativ hohen Autonomie- und Dispositionsspielräumen integrativer Produktionsarbeit. Sie sind Resultat der strukturellen Besonderheiten der hier in Frage stehenden Produktionsprozesse:

Zunächst einmal sind die technisch-stofflichen Unwägbarkeiten und Kontingenzen komplexer und automatisierter Produktionsprozesse in Rechnung zu stellen. Solche high tech-Prozesse entziehen sich trotz unter Umständen weitreichendem Rechnereinsatz in der Regel einer umfassenden Vorausplanung und vollständigen Kontrolle durch das technische Management. Potentiell treten Störungen und Friktionen auf, die angesichts der wachsenden Kapitalintensität der Anlagen teure

Stillstände und einen nur suboptimalen Systembetrieb sowie kostenträchtige Terminüberschreitungen und Qualitätsmängel von Kundenaufträgen zur Folge haben können. Derartige Störungen können auf technischem Wege zwar temporär neutralisiert, angesichts der steigenden Komplexität von technischen Produktionssystemen aber keinesfalls dauerhaft gelöst werden. Die Vermeidung von Störungen und Friktionen erfordert daher - darin sind sich nahezu alle Experten einig - den Einsatz qualifizierter, zuverlässiger und erfahrener Arbeitskräfte. Sie müssen einmal in der Lage sein, improvisiert und autonom in den technisierten Prozeß einzugreifen, um Störungen möglichst schnell zu beheben. Den Arbeitskräften obliegt es zum anderen aber auch, den automatisierten Prozeß ökonomisch und technisch ständig zu optimieren, um Störungen gar nicht erst auftreten zu lassen. Solche „Eigenbeiträge“ qualifizierter Arbeitskräfte können beispielsweise von der Programmierung NC-gesteuerter Werkzeugmaschinen über die systematische Erstellung von Maschinen-, Prozeß- und Qualitätsparametern bis hin zur selbständigen Kalkulation von Bearbeitungskosten reichen.

Wie stark die aus einer solchen Arbeitssituation resultierende Position von Arbeitskräften sein kann, belegt der Fall der Einführung flexibler Fertigungsanlagen in einem Betrieb des Maschinenbaus. Mit dem Verweis auf eine nur unzureichende und störungsverursachende Fertigungsplanung und zu hohe Overheadkosten erreichten die qualifizierten Maschinenführer eine ständige Ausweitung ihrer Kompetenzspielräume zu Lasten zentraler Abteilungen wie der Arbeitsvorbereitung und Qualitätssicherung (Moldaschl/Schmierl 1994).

Unter solchen prozeßstrukturellen Bedingungen gewinnen Arbeitskräfte mithin eine wachsende (qualitative) Bedeutung für die Funktionsfähigkeit komplexer und automatisierter Produktionsprozesse (Hirsch-Kreinsen u.a. 1990, 118 ff.). Aus der Sicht des Managements handelt es sich dabei letztlich um Kontrollprobleme des Produktionsprozesses. Organisationssoziologisch gesprochen, entstehen neue „Zonen der Ungewißheit“ (Crozier/Friedberg 1979), in denen sich Primärmachtpotentiale der Beschäftigten begründen.

Eine weitere wichtige Ursache für Primärmachtpotentiale der Belegschaft sind vor allem aber die erwähnten Formen nicht-tayloristischer Arbeitsorganisation und sogenannter partizipativer Managementkonzepte. Es handelt sich dabei im weitesten Sinn um arbeitsorganisatorische Veränderungen im Produktionsprozeß, die sich nicht nur in den automatisierten high tech-Bereichen, sondern auch in vorwiegend manuellen und arbeitsintensiven Teilprozessen der Produktion finden. Generell zielen solche Arbeitsformen auf die selbständige Verbesserung, Optimierung und kleinschrittige Rationalisierung des jeweiligen Arbeitsbereichs und der Teilprozesse durch die Beschäftigten selbst (Wolf 1994). Fraglos geht es damit einmal um die - komplementär zur Rationalisierung des Gesamtprozesses der Produktion - Mobilisierung bislang nicht genutzter Rationalisierungspotentiale des Arbeitskräfteeinsatzes. Unter den Bedingungen automatisierter Produktionsprozesse zielen diese

Managementkonzepte jedoch zugleich auf die Nutzung der Fähigkeiten und Erfahrungen der Arbeitskräfte zur Vermeidung kostenträchtiger Störungen. Im einzelnen lassen sich hier eine ganze Reihe von Maßnahmebündeln unterscheiden, die allein oder in unterschiedlicher Kombination in Betrieben realisiert werden (z.B. Bergmann 1990; Faust u.a. 1994):

1. Zum einen handelt es sich dabei um die strukturelle Veränderung bislang arbeitsteilig organisierter Prozesse in Richtung einer Reintegration der früher getrennten Funktionen von Planung und Ausführung. Im Rahmen von teilautonomen Betriebsbereichen, sogenannten Cost- und Profit-Centern, geht es hier um Hierarchieabbau, Dezentralisierung, Team- und Gruppenarbeit und mehr oder weniger systematische Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Über formell und organisationsstrukturell zugestandene Handlungsspielräume sollen eigenständige Kooperationsleistungen, Störungsvermeidung und Effizienzsteigerung, verbesserte Qualitätssicherung und flexibler Arbeitskräfteeinsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen ermöglicht werden.
2. Die angestrebte Rationalisierung in „Eigenregie“ wird zweitens vielfach unterstützt durch die Einführung neuer Lohnformen. Obgleich die lohnpolitische Situation in den Betrieben derzeit einen recht disparaten Charakter aufweist, gewinnen zunehmend Lohnformen an Bedeutung, die Leistungskomponenten wie die Vielseitigkeit des Arbeitseinsatzes, Arbeitsqualität, Termineinhaltung und Kooperationsfähigkeit gratifizieren (Schmierl 1994). Typisch hierfür ist das Lohnkonzept in dem schon erwähnten Maschinenbaubetrieb, das die konstante Einhaltung - nicht wie beim herkömmlichen Zeitakkord die Überschreitung - von Leistungszielen honoriert. Die Leistungsziele werden dabei zwischen Arbeitsgruppen und Vorgesetzten periodisch verhandelt und neu vereinbart. Die jeweils bei den Verhandlungen festgelegte „zielorientierte Gruppenprämie“ richtet sich beispielsweise auf die Einhaltung eines bestimmten Produktivitätsgrads und die Sicherung einer vereinbarten Durchlaufzeit.
3. Zum dritten lassen sich Maßnahmen ausmachen, die parallel zur formalen Struktur der Arbeitsorganisation Beteiligungs- und Partizipationsmöglichkeiten für die ausführenden Arbeitskräfte eröffnen. Zu nennen sind hier vor allem eine Fülle sehr verschiedener Kleingruppenkonzepte wie Qualitätszirkel (sowie Lernstattkonzepte, Werkstattkreise, Problemlösungsgruppen etc.), die auf eine ständige Optimierung und Rationalisierung der Produktion vielfach unter dem Stichwort „kVP“ zielen. Faktisch werden diese Konzepte in vielen Betrieben allerdings nur für eine gewisse Zeit verfolgt, und die alltäglichen Arbeitsprozesse werden in ihren formalen Kompetenz- und Tätigkeitsstrukturen kaum verändert (Schildknecht 1992). Mit diesen Gruppenaktivitäten wird insgesamt gesehen jedoch ein professionelles Selbstwertgefühl der Arbeitskräfte angesprochen und ein höheres Engagement bei der Arbeit stimuliert. Obgleich nicht intendiert, ist

Resultat dieser Aktivitäten in der Regel eine Aufwertung von ausführender Arbeit und eine Steigerung ihrer Einflußmöglichkeiten.

4. Abgesichert werden sollen viertens diese im weitesten Sinn arbeitsorganisatorischen Veränderungen durch sozialintegrative und partizipative Maßnahmen, die neu definierte Unternehmensziele etablieren und die Leistungsbereitschaft der Arbeitskräfte aktivieren sollen. Vorrangig spielen hierbei Konzepte der „Organisationsentwicklung“ und „Unternehmenskultur“ eine Rolle. Obgleich einerseits als lediglich moderne Variante managerieller Ideologieproduktion und bestenfalls als Bemühung um ein gutes Betriebsklima anzusehen (Bergmann 1990), muß andererseits jedoch davon ausgegangen werden, daß sich darin auch reale Veränderungen der betrieblichen Personalpolitik ausdrücken. Über den Appell an gemeinsame Interessen und die gewünschte Identifikation mit den Unternehmenszielen drückt sich eine neue Wertschätzung produktiver Arbeitskraft aus, und es sollen zuverlässiges Arbeitshandeln und Leistungsbereitschaft auf Dauer gestellt werden.

Grosso modo macht das Management mit solchen Maßnahmen bisherige informelle Formen der Kooperation und Organisation von Arbeitsprozessen offiziell, nutzt sie in institutionalisierten Verfahren und eröffnet damit in einem formalen Sinn den Beschäftigten neue Handlungsspielräume. Obgleich diese mit dem ständigen Verweis auf die notwendige Kostensenkung und die Steigerung der Konkurrenzfähigkeit fraglos im Sinne der Unternehmenszielsetzung funktionalisiert werden, verbinden sich damit arbeitsorganisatorisch abgestützt durchaus reale Einfluß- und Machtpositionen der betroffenen Belegschaften.

5 Chancen für konkrete Politik

Unter den skizzierten Bedingungen integrierter, nicht-tayloristischer Produktionsarbeit eröffnen sich mithin Politikmöglichkeiten für die Betriebsräte, durch die die Erosion der Sekundärmachtpositionen und möglicherweise auch der ökonomische Druck kompensiert werden können. Voraussetzung hierfür ist allerdings, daß die betriebliche Interessenvertretung die neuen Primärmachtpotentiale in konkrete Politik zu transformieren vermag.

Anknüpfen können die Betriebsräte hierbei zunächst einmal an ihren bisherigen und traditionellen Rückhalt in der Produktionsbelegschaft, da die Produktionsarbeiter im Zuge von Hierarchieabbau und vor allem der Rückverlagerung dispositiver Funktionen auf die früher nur ausführende Ebene der Produktion eine deutliche Aufwertung erfahren. Mobilisierungsbereitschaft der Belegschaft vorausgesetzt, kann diese Situation in ein nicht unbeträchtliches Druckmittel umgewandelt werden.

Zum weiteren sind die mit den neuen Konzepten und Partizipationsangeboten des Managements verbundenen Möglichkeiten einer Politisierung der Belegschaft in Rechnung zu stellen (Wolf 1994). Denn die Arbeitskräfte wirken - wie das erwähnte Beispiel der „zielorientierten Gruppenprämie“ zeigt - unter Umständen an der Arbeitsgestaltung mit und handeln die Leistungsnormen mit den Vorgesetzten aus. Damit werden Arbeitsnormen zum Gegenstand von Interessenkonflikten und die scheinbare Objektivität der früheren Leistungs politik und ihrer Instrumente, typisch hierfür die bekannten REFA-Verfahren, werden transparent und durchschaubar. Eine solche Politisierung der Produktionsbelegschaft und der Versuch einer aktiven Einflußnahme auf den Rationalisierungsprozeß dürften endlich auch dadurch verstärkt werden, daß neu eingerichtete Arbeitsgruppen oder Teams über ihre Egoismen hinaus ein Interesse an vereinheitlichender Vertretung entwickeln müssen, um Gefahren wie Teamkonkurrenz, Selbstausbeutung usw. zu begrenzen oder gar zu verhindern.

Die Umsetzung der neuen Machtpotentiale in konkrete Politik und die Durchsetzung eigener Gestaltungskonzepte hängen jedoch auch von den Interessenkoalitionen ab, die die Betriebsräte in ihren Betrieben suchen und eingehen müssen. Mit den skizzierten Strukturveränderungen in den Produktionsprozessen und den neuen Arbeits- und Managementkonzepten zeichnen sich Wandlungen der bisherigen Bündnisse des Betriebsrats ab, die sich traditionell auf die Werkstattbelegschaft und in Planungsbereiche oder Vorgesetztenpositionen aufgestiegene Facharbeiter stützten.

Eine ganze Reihe empirischer Untersuchungen, die sich in unterschiedlicher Perspektive mit neuen Rationalisierungskonzepten befassen (z.B. Hirsch-Kreinsen u.a. 1990; Dörre u.a. 1993; Faust u.a. 1994), belegen ein neues Grundmuster betrieblicher Interessenkoalitionen, das die Rationalisierungsabsichten des Managements stützt und zugleich dem Betriebsrat neue Einflußmöglichkeiten eröffnet: Es handelt sich um eine Koalition des die Rationalisierungsprozesse initiiierenden Zentrums im oberen Management mit dem Betriebsrat und seiner Hauptklientel, den Werkstattbeschäftigten als „Modernisierungs- und Sozialpakt“ neuen Typs nicht selten gegen das mittlere und untere Management. Charakteristisch hierfür sind häufig nur informelle Kooperationsbeziehungen, die über einen längeren Zeitraum erwachsen und ihre betriebspolitische Wirkung längerfristig zu entfalten beginnen (Faust u.a. 1994, 133 ff.). In ihnen schlägt sich nieder, daß die Entscheidungen des Topmanagements häufig von einer hohen Unsicherheit über einzuschlagende organisatorische Entwicklungspfade und aufzugreifende technische Systemalternativen geprägt sind, so daß das Erfahrungswissen eines vertretungsstarken, konzeptuell denkenden Betriebsrats ein willkommenes Korrektiv sein kann (Wolf 1994). Weiterhin sind solche neuen Bündnisse Resultat des inzwischen vielfach diskutierten Umstandes, daß das mittlere Management aus Zentralabteilungen wie der Arbeitsvorbereitung und der Qualitätssicherung als potentieller „Verlierer“ von Hierarchie-

abbau und Dezentralisierung die angestrebte Modernisierung zu blockieren droht; Betriebsexperten sprechen hier häufig von der betrieblichen „Lähmschicht“, die durchbrochen werden müsse, um die erforderlichen organisatorischen Innovationen realisieren zu können.

Zumindest in größeren Betrieben waren solche neuen Koalitionen verschiedentlich im Zusammenhang mit weitreichenden technisch-organisatorischen Umstellungen wie der Einführung von rechnerintegrierten Produktionssystemen oder der Einführung von Gruppenarbeit beobachtbar. Probleme der Implementation der technischen Systeme und der arbeitsorganisatorischen Umstellung nötigten das Management zu Kooperation und Konsens mit dem Betriebsrat (Hirsch-Kreinsen u.a. 1990, 146 ff.). Einen ähnlichen Fall berichten Dörre u.a. (1993, 18 ff.), wonach sich in einem größeren Maschinenbaubetrieb eine relativ stabile „Gestaltungskoalition“ zwischen Management und Betriebsratsvertretern im Zuge einer weitreichenden „Verschlankung“ der Unternehmensstruktur herausgebildet hat. Faktische Mitbestimmung des Betriebsrats jenseits der normierten Verhandlungsfelder wird in diesem Fall vom Management als „Optimierungsreserve“ in einem Gestaltungsprozeß mit ungewissem Ausgang angesehen.

Über diese Einflußnahmen auf Rationalisierungskonzepte des Managements hinaus können offensichtlich Betriebsräte unter den skizzierten Bedingungen auch den ökonomischen Druck auf eine Reduktion von Personalkosten und entsprechende Freisetzungen zumindest abmildern und seine Effekte hinausschieben. Dies zeigt der Fall eines Konzerns der Investitionsgüterbranche, dessen langfristig angelegten und weitreichenden Internationalisierungsstrategien der Standortverlagerung ins kostengünstigere Ausland und der Kapazitätsanpassung an schrumpfende Märkte wir derzeit untersuchen. Aufgrund günstiger Voraussetzungen wie eine überaus qualifizierte und streikerfahrene Belegschaft sowie eine geschickte Politik des Betriebsrats konnten bislang geplante Fabrikschließungen verhindert und vom Management ein weitgehender Verzicht auf eine noch vor einigen Jahren praktizierte Entlassungspolitik erreicht werden. Stattdessen soll für in den nächsten Jahren freizusetzende Arbeitskräfte eine Auffanggesellschaft gegründet werden, mit der ein bislang vernachlässigtes Geschäftsfeld des Unternehmens aktiviert werden soll.

6 Widersprüche und Probleme

Nicht zu vernachlässigen sind allerdings die Schwierigkeiten von Betriebsräten auch unter solchen, prinzipiell günstigen Bedingungen eine wirksame Vertretungspolitik zu verfolgen. Schwierigkeiten resultieren vor allem aus dem Problem der Vereinheitlichung und Abstimmung verschiedener Arbeitskräftegruppen innerhalb eines Betriebs, die von den gewandelten Prozeßbedingungen und neuen Arbeitsstrukturen

unterschiedlich betroffen sind. Darin begründen sich möglicherweise nur schwer vom Betriebsrat zu vereinheitlichende Partikularinteressen. Selbst bei einer betriebsweiten und generalisierten Einführung nichttayloristischer Arbeitsformen finden sich im einzelnen sehr differenzierte Tätigkeitsstrukturen. So können beispielsweise Gruppenstrukturen in Hinblick auf den Grad der Aufgabenintegration und die Handlungsspielräume ihrer Mitglieder beträchtlich variieren (Moldaschl/Schultz-Wild 1994). Avancierte Arbeitsformen wie die des erwähnten „Systemregulierers“ oder „Problemlösers“ finden sich in der Regel nur in besonderen Problem-bereichen und an Schlüsselpositionen eines Fertigungsprozesses. Daher können die neuen strukturellen Machtpotentiale und die Vorteile neuer Arbeitsstrukturen immer nur von Teilen der Belegschaft genutzt werden.

Im Zuge der Bildung von teilautonomen Arbeitsgruppen treten zudem nicht selten massive Statuskonflikte zwischen technischen Angestellten aus den Planungsbereichen und der Produktionsbelegschaft auf. Denn infolge der Rückverlagerung von Planungs- und Steuerungsfunktionen auf die Fertigungsebene sind die technischen Angestellten, ähnlich wie die mittleren Vorgesetzten, von Kompetenzverlusten und Gefährdung ihrer bisherigen Position betroffen. Diese Konflikte haben für den Betriebsrat insofern besondere Brisanz, als es sich bei den technischen Angestellten vielfach um aufgestiegene Facharbeiter und Gewerkschaftsmitglieder handelt, auf die sich der Betriebsrat in der Vergangenheit stützte. Dem Betriebsrat fällt es daher nicht selten schwer, die Interessen beider Beschäftigtengruppen gleichermaßen zu vertreten und sie in konkrete Politik und Gestaltungskonzepte umzusetzen.

Deutlich wurde diese Schwierigkeit der Betriebsräte schon vor einer ganzen Reihe von Jahren im Zusammenhang mit der Diskussion über die Einführung der Werkstattprogrammierung. Hier ging es um die Frage, ob die Programmierung von NC-gesteuerten Werkzeugmaschinen aus der Arbeitsvorbereitung in die Werkstatt zurückverlagert werden soll. Für die Maschinenführer bedeutete dies eine Aufwertung, für die technischen Angestellten der Arbeitsvorbereitung einen Kompetenzverlust. Folge dieser Situation war, daß sich vor allem solche Betriebsräte mit einer starken Angestelltenvertretung nicht auf ein gemeinsames Konzept zur Werkstattprogrammierung einigen konnten, obgleich seitens des Managements hieran nicht selten ein Interesse bestand.

Verstärkt wird der Einfluß von Partikularinteressen möglicherweise noch dadurch, daß mit den partizipativ ausgerichteten Managementkonzepten Interessenarrangements vor Ort und unabhängig von der offiziellen Betriebsratsebene an Bedeutung gewinnen und zu dieser in Konkurrenz treten können. Dabei können - gewissermaßen gegenläufig zu den vermuteten Politisierungseffekten - die sozialintegrativen Managementkonzepte die Wahrnehmung und Artikulation individueller und vor allem kollektiver Arbeitskraftinteressen gegenüber denen des Managements erschweren.

Probleme für den Betriebsrat resultieren schließlich aus der erforderlichen Umorientierung seiner Verhandlungsstrategien und Verhandlungsziele. Voraussetzung der Nutzung der neuen Machtpotentiale und eine Einflußnahme auf die Rationalisierungskonzepte des Managements erfordert eine konzeptionell angelegte, eigene Gestaltungspolitik der Betriebsräte. Dies kollidiert einmal - wie schon angedeutet - mit dem traditionellen Politikverständnis vieler Betriebsräte. Konzentrierte sich die Betriebsratspolitik bislang auf Fragen der Besitzstandssicherung, der Abwehr von Entlassungen und der Sicherung des Lohnniveaus, so muß sie sich jetzt in Richtung der Felder Qualifikation, Arbeitsorganisation und Technikeinsatz bewegen. Diese erforderliche Neuorientierung kollidiert zum zweiten mit den bekannten Probleme mangelnder Ressourcen, fehlender Konzepte und nur begrenzter fachlicher Kompetenzen der Betriebsräte, die sie daran hindern, aktiv in den Prozeß der Systemgestaltung eingreifen zu können. Schließlich hat eine solche Politik nur noch partiell einen rechtlichen Rückhalt in den „schwachen“ Vetreterrechte des Betriebsverfassungsgesetzes. Darüber konstituieren sich keine echten Sekundärmachtpositionen, vielmehr können diese Regelungen allenfalls indirekt genutzt werden, was den Betriebsräten einiges politisches Geschick abverlangt.

7 Die unterstützende Rolle der Gewerkschaften

Diese Schwierigkeiten, insbesondere die der Vereinheitlichung von Belegschaftsinteressen gelten allemal, wenn man davon ausgeht, daß die Belegschaft sehr vieler Betrieben nicht nur dem Typus integrativer Produktionsarbeit zuzurechnen ist, sondern das ganze Spektrum sehr verschiedener Arbeitsformen von integrativer bis hin zu restriktiv-taylorisierter Arbeit umfaßt. Denn die beobachtbaren Rationalisierungsstrategien laufen nicht nur auf große Unterschiede zwischen den Betrieben, sondern auch auf sehr differenzierte Arbeitsstrukturen innerhalb ein und desselben Betriebs hinaus. Eine Betriebsratspolitik, die unter diesen Bedingungen ausschließlich auf nicht-tayloristische Rationalisierungskonzepte setzt, würde sich längerfristig auf eine Interessenvertretung lediglich für Arbeitnehmereliten reduzieren (Sauer 1989). Im Sinne von Kern und Schumann handelt es sich dabei nurmehr um eine Politik für die „Rationalisierungsgewinner“, kaum jedoch um eine für die große Zahl der „Rationalisierungsdulder“.

Diese Risiken für eine Betriebsratspolitik, die auf die Chancen und Potentiale neuer Arbeitsformen und partizipativer Managementkonzepte setzt, dürfen nicht verkannt werden. Unter der häufig polemisch gewendeten Formel vom „Co-Management“ werden daher in der gewerkschaftspolitischen Diskussion nicht selten Befürchtungen geäußert, daß die Gefahr einer zu weitgehenden Anpassung der Vertretungspolitik an betriebliche Erfordernisse durch eine enge Kooperation der

Betriebsräte mit dem Management bestünde. Die Alternative einer ausschließlich auf Gegenmacht und Konflikt setzenden Betriebsratspolitik kann unter den spezifischen Bedingungen der deutschen Betriebsverfassung allerdings kaum ernsthaft ins Auge gefaßt werden. Denn die Reichweite und das Machtpotential der Betriebsratspolitik sind aufgrund des betriebsverfassungsrechtlichen Gebots zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ mit den Betriebsleitungen fundamental beschränkt. Eine Politik der „job control“, wie sie bis heute in den USA anzutreffen ist, ist nicht möglich (Streeck 1979, 254 f.).

Daher müssen sich Betriebsräte, soweit wie möglich und trotz aller Probleme, auf die neuen Rationalisierungskonzepte einlassen. Eine erfolgreiche Politik im Sinne einer wirksamen Vertretung der Interessen möglichst aller Beschäftigten bleibt dabei allerdings eng an die Rolle und den Einfluß der Gewerkschaften gebunden. Sie bleiben unter den gewandelten Bedingungen einmal mehr „unentbehrliche Geschäftspartner“ der Betriebsräte (Kotthoff 1993). Einmal können durch entsprechende Hilfe und Unterstützung der Gewerkschaften mangelnde Ressourcen und Kompetenzen der Betriebsräte kompensiert werden. In diesem Sinn wandelt sich das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften in Richtung einer intensiveren Betreuung und Beratung der Betriebsräte durch den gewerkschaftlichen Apparat. Zum zweiten kann allein durch tarifvertragliche Regelungen ein Mindestmaß an standardisierten und damit einklagbaren Normen z.B. in Hinblick auf Leistungs-, Personal- und Qualifizierungspolitik definiert werden. Eine solche Standardisierung von Arbeitsbedingungen ist eine zentrale Voraussetzung dafür, Fragmentierungen und Friktionen innerhalb von Belegschaften zumindest zu begrenzen.

Die organisatorischen, programmatischen und politischen Voraussetzungen und Folgen einer solchermaßen komplementären Gewerkschaftsrolle einer gewandelten betrieblichen Interessenvertretung können abschließend nicht weiter ausgeführt werden. Es mag der Hinweis ausreichen, daß es sich dabei um eine „Gratwanderung zwischen Kontinuität und Wandel“ gewerkschaftlicher Organisation und gewerkschaftlichen Selbstverständnisses handelt (Mahnkopf 1989, 44), deren Erfolgsaussichten nicht unbedingt als günstig einzuschätzen sind. Wie nicht zuletzt die gegenwärtige Diskussion innerhalb der IG Metall zeigt (Riester 1994), ist freilich eine Alternative zu einer ausgeprägt betriebsorientierten Gewerkschaftspolitik derzeit kaum denkbar.

Literatur

- Altmann, Norbert, Klaus Düll (1987): Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb; in: WSI Mitteilungen, 5, 261-269
- Altwater, Elmar, Birgit Mahnkopf (1993): Gewerkschaften vor der europäischen Herausforderung. Münster

- Bechtle, Günther, Burkart Lutz (1989): Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit - Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms; in: Klaus Düll, Burkart Lutz (Hg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich. Frankfurt/New York, 9-91
- Bergmann, Joachim (1990): Neue Produktionskonzepte und Partizipationsangebote: Grenzen und Chancen für die gewerkschaftliche Arbeitspolitik; in: Hartmut Dabrowski u.a. (Hg.): Jenseits des Taylorismus. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 17-28
- Bergmann, Joachim u.a. (1986): Rationalisierung, Technisierung und Kontrolle des Arbeitsprozesses - Die Einführung der CNC-Technologie in Betrieben des Maschinenbaus. Frankfurt/New York
- Crozier, Michel, Erhard Friedberg (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.
- Dörre, Klaus, Jürgen Neubert, Harald Wolf (1993): „New Deal“ im Betrieb?; in: SOFI Mitteilungen, 20, 15-36.
- Faust, Michael u.a. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. München/Mering
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1994): Die Internationalisierung der Produktion: Wandel von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit; in: Zeitschrift für Soziologie, 6, 434-446
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut u.a. (1990): Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion - Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau. Frankfurt/New York
- Jürgens, Ulrich (1983): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß - Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik; in: Ulrich Jürgens, Frieder Naschold (Hg.): Arbeitspolitik. Leviathan Sonderheft 5, 58-91
- Klebe, Thomas, Siegfried Roth (1988): Der Betriebsrat heute: Ohnmacht oder Gegenmacht?; in: Frankfurter Rundschau, 7.10., 14
- Kotthoff, Hermann (1993): Wandel und Kontinuität betrieblicher Interessenvertretungsstrukturen. Eine Folgestudie. Habilitationsschrift, Saarbrücken
- Mahnkopf, Birgit (1989): Die dezentrale Unternehmensorganisation - (k)ein Terrain für neue „Produktionsbündnisse“; in: Prokla 76, Flexible Individuen, Berlin, 27-50
- Moldaschl, Manfred (1993): Restriktive Arbeit: Formen, Verbreitung, Tendenzen der Belastungsentwicklung; in: IfS Frankfurt, INIFES Stadtbergen, ISF München, SOFI Göttingen (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Produktionsarbeit. Berlin, 140-172
- Moldaschl, Manfred, Rainer Schultz-Wild (Hg.) (1994): Perspektiven arbeitsorientierter Rationalisierung - Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt/New York
- Moldaschl, Manfred, Klaus Schmierl (1994): Fertigungsinseln und Gruppenarbeit - Durchsetzung neuer Arbeitsformen bei rechnerintegrierter Produktion; in: Manfred Moldaschl, Rainer Schultz-Wild (Hg.): Perspektiven arbeitsorientierter Rationalisierung - Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt/New York, 51-104
- Müller-Jentsch, Walther (1989): Qualitative Tarifpolitik im sozioökonomischen Strukturwandel; in: Hartmut Dabrowski (Hg.): Gewerkschaftliche Tarifpolitik unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf, 79-98

- Riester, Walter (1994): Größer, schneller, effizienter und halt auch teurer; in: Frankfurter Rundschau, 1.7., 12
- Sauer, Dieter (1989): Neuer Rationalisierungstyp und Interessenvertretung der Arbeitnehmer; in: Hartmut Dabrowski (Hg.): Gewerkschaftliche Tarif- und Betriebspolitik im Strukturwandel, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 99-118
- Sauer, Dieter, Volker Döhl (1994): Arbeit in der Kette - Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion; in: Soziale Welt, 2, 197-215
- Schildknecht, Rolf (1992): Total Quality Management. Frankfurt/New York
- Schmierl, Klaus (1994): Wandel der betrieblichen Lohnpolitik bei arbeitsorientierter Rationalisierung; in: Manfred Moldaschl, Rainer Schultz-Wild (Hg.): Perspektiven arbeitsorientierter Rationalisierung - Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt/New York, 151-200
- Schultz-Wild, Rainer u.a. (1986): Flexible Fertigung und Industriearbeit. Frankfurt/New York
- Schumann, Michael u.a. (1994): Trendreport Rationalisierung. Berlin
- Streeck, Wolfgang (1979): Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen. Einige Stabilitätsbedingungen industriengewerkschaftlicher Interessenvertretung und ihre Lösung im westdeutschen System der industriellen Beziehungen; in: Politische Vierteljahresschrift, 3, 241-257
- Streeck, Wolfgang (1987): Industrial Relations in West Germany: Agenda for Change. IIMV Wissenschaftszentrum Berlin, Discussion Paper
- Wittke, Volker (1993): Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte, Qualifikationsprofile; in: IfS Frankfurt, INIFES Stadtbergen, ISF München, SOFI Göttingen (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Produktionsarbeit. Berlin, 27-66
- Wolf, Harald (1984): Die Rolle der Betriebsräte bei technischen Umstellungen in Maschinenbaubetrieben. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Darmstadt
- Wolf, Harald (1994): Rationalisierung und Partizipation; in: Leviathan, 2, 243-259.

Anschrift des Verfassers:

PD Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung
Büro Darmstadt
Karlstraße 63a
64285 Darmstadt