

## Arbeitnehmerpartizipation als Element industrieller Modernisierung: zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland, Frankreich und anderen Ländern der Europäischen Union

Seul, Otmar

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Seul, O. (1995). Arbeitnehmerpartizipation als Element industrieller Modernisierung: zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland, Frankreich und anderen Ländern der Europäischen Union. In A. Bieszcz-Kaiser, R.-E. Lungwitz, & E. Preusche (Hrsg.), *Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck* (S. 43-66). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-413370>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

---

## **Arbeitnehmerpartizipation als Element industrieller Modernisierung. Zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland, Frankreich und anderen Ländern der Europäischen Union**

*Otmar Seul*

### **1. Partizipation: ein soziales Grundrecht in den Ländern der Europäischen Union**

Die Einbindung der Arbeitnehmer in die Entscheidungsprozesse ihrer Betriebe und Unternehmen ist eines der zentralen Anliegen der Europäischen Union. In der Europäischen Charta der Sozialen Grundrechte, die am 7. und 8. Dezember 1989 in Straßburg von den Staats- und Regierungschefs der 12 Mitgliedsstaaten verabschiedet wurde, werden die Grundrechte der Arbeitnehmer zur Information, Anhörung und Beteiligung an der Entscheidungsfindung vor allem bei technologischen Innovationen, die sich auf Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation auswirken, sowie bei Umstrukturierungen oder Zusammenschlüssen, wenn dadurch Arbeitsplätze gefährdet werden, für unerlässlich gehalten (Grundrechte 17 und 18).

Wenn die Partizipation für so manchen Forscher bereits zum „Paradigma der achtziger Jahre“ (Dominique Martin) geworden ist, dann in der Tat deshalb, weil schon in diesen Jahren - und zwar nicht nur in Großunternehmen - erhebliche Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen beobachtet werden, die in der Tendenz auf eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung hinauslaufen. Diese Beobachtungen stützt eine Untersuchung der Dubliner Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen aus den Jahren 1987-1989 (vgl. Krieger 1994).

Aus dieser bislang umfassendsten Befragung über die partizipativen Praktiken der europäischen Unternehmen<sup>1</sup> - sie bezieht sich auf so unterschiedliche Sektoren wie Mechanik, Elektronik, Banken und Versicherungen, Einzelhandel - geht hervor, daß mehr als die Hälfte der interviewten Unternehmens- oder Betriebsleitungen die Arbeitnehmer bisher nicht an der Planung technologischer Innovationen beteiligte, künftig aber partizipativen Formen der Entscheidungsfindung den Vorzug geben möchte, wobei das Angebot von der „Anhörung“ bis zur „Mitbestimmung“ reicht. Die Studie der Europäischen Stiftung veranschaulicht nicht zuletzt die große Vielfalt der Partizipationsformen in den Ländern der Europäischen Union und damit die Besonderheiten der nationalen Systeme der industriellen Beziehungen. Dabei richtet sich das Hauptaugenmerk der Dubliner Forscher auf lediglich zwei soziale Akteure: Unternehmensleitung und Arbeitnehmerinteressenvertretung. Wenn aber in Deutschland, in Frankreich oder in den anderen Ländern der Union von einer „Partizipationskultur“ oder einer neuen „Unternehmenskultur“ die Rede ist, die sich sowohl wirtschaftlich als auch sozial auszahlt, so denkt man dabei vielmehr an Neuerungen, die auf die direkte Beteiligung der Arbeitnehmer an der betrieblichen Entscheidungsfindung abzielen: insbesondere bei der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation sowie bei der Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen. So ergibt eine Untersuchung über die Einführung der Gruppenarbeit in der deutschen Industrie (Antoni, Bungard, Kübler 1990, S. 18 ff.), daß sich Ende der 80er Jahre bereits die Hälfte der 100 umsatzstärksten Unternehmen für die direkte Beteiligung der ausführenden Arbeiter bei der Lösung von Problemen der Arbeitsorganisation, d.h. die Bildung von „Problemlösungsgruppen“, entschieden hat - vor allem im Produktionsbereich, teilweise aber auch schon in den Bereichen Absatz, Forschung und Entwicklung sowie im Personal- und Ausbildungsbereich.

Zur gleichen Zeit bestehen im Nachbarland Frankreich fast 30.000 Qualitätszirkel, um die in diesem Land (wenn nicht in Europa) geläufigste Form der „direkten Partizipation“ zu nennen. Hinzu kommen in einer Reihe mittlerer und großer Unternehmen „Gruppen der direkten und kollektiven Mitsprache“ (groupes d'expression directe et collective) in Fragen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen; eine Institution, die von 1982 bis 1985 probeweise

---

<sup>1</sup>

Mehrländerstudien zur Partizipation in Westeuropa wurden bereits vorgelegt, u.a. von IDE-International Research Group (1981, 1981 a), von Wolfgang Lecher (1985, 1985 a) oder von Else Fricke (1989).

---

funktionierte (Gesetz vom 4. August 1982) und am 3. Januar 1986 endgültig im „Code du Travail“ festgeschrieben wurde (vgl. Seul 1988).<sup>2</sup>

Diese innerbetrieblichen Entwicklungen sind Ausdruck eines weltweiten Restrukturierungsprozesses zur Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, der, zumindest von seiner Tendenz her, das tayloristisch-fordistische Produktionsmodell in Frage stellt.

Die eingeleiteten systemischen Rationalisierungsprozesse bringen nicht nur neue Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und Produktionsvernetzung hervor, sondern begründen auch die verstärkte Hinwendung zu partizipativen Produktionskonzepten, nachdem sich die tradierte Arbeitsorganisation mit ihrer hierarchischen Steuerung, Koordination und Kontrolle als zunehmend dysfunktional für die Erreichung der Produktionsziele erwiesen hat. Eine Entwicklung, die sich besonders deutlich in der Automobilindustrie abzeichnet.

Diese auf ein „partizipatives Management“ hinauslaufenden Tendenzen sind der EG-Kommission natürlich nicht entgangen. Auch wenn sie in ihren Richtlinien-Vorschlägen der „delegierten“ Arbeitnehmerbeteiligung über gewählte und gewerkschaftliche Interessenvertretungen eindeutig den Vorrang gibt vor „direkten“ Beteiligungsformen - sich also am politisch dominanten Modell der „repräsentativen Demokratie“ orientiert - so schließt sie nicht aus, daß die Belegschaften selbst Initiativen ergreifen können, z.B. zu Fragen der Gesundheit bzw. der Sicherheit am Arbeitsplatz (vgl. Rahmenrichtlinie über die Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, Juni 1989, Artikel 10 und 11, Journal Officiel des Communautés Europeennes vom 29. Juni 1989, Nr. L 183, S. 113 ff.).

Weitergehende Forderungen nach institutionalisierter direkter Partizipation an der betrieblichen Entscheidungsfindung, z.B. auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation, wären wohl - wie die meisten anderen Richtlinienentwürfe zur Arbeitnehmerbeteiligung - im Europäischen Parlament und im Ministerrat vor allem am Widerstand der britischen Konservativen gescheitert, die einen

---

2

Auch öffentliche Forschungsprogramme können der Entwicklung von Partizipation förderlich sein: in ihrem Bericht von 1990 über den Stand der Forschung über die sozialen Beziehungen in Frankreich und Deutschland machen Jean-Francois Amadieu und Leo Kibler eine „signifikante Beziehung“ zwischen gesetzgeberischen Initiativen und staatlicher Forschungspolitik aus.

entschiedenen Wirtschaftsliberalismus vertreten und von daher „gesetzliche“ Regelungen der Arbeitsbeziehungen auf nationaler wie supranationaler Ebene ablehnen. Mit anderen Worten, solange Beschlüsse des Europäischen Ministerrates einstimmig gefaßt werden mußten, konnten Projekte der EG-Kommission bereits durch einen oder zwei Mitgliedsstaaten blockiert werden. Erst seit dem „Sozialvertrag“ von Maastricht (Dezember 1991) haben solche Richtlinienentwürfe größere Realisierungschancen: Regelungen, die die innerbetriebliche Information und Anhörung der Arbeitnehmer betreffen, können von nun an mit qualifizierter Mehrheit beschlossen werden!

Das Scheitern der meisten arbeitsrechtlichen Vorlagen der EG-Kommission ist aber nicht zuletzt auch auf Interessenkonflikte zwischen den Sozialpartnern selbst zurückzuführen, und dies sowohl auf supranationaler (z.B. im Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuß) als auch auf nationaler Ebene. Diese Interessengegensätze treten insbesondere dann zutage, wenn es darum geht, die Inhalte und Regulierungsmodi des sozialen Europas konkreter zu definieren. Die Vereinbarung von Val Duchesse kann nicht darüber hinwegtäuschen, daß der Europäische Gewerkschaftsbund und der Europäische Unternehmerverband im Hinblick auf die praktische Umsetzung der anvisierten Mitspracherechte letztendlich doch sehr unterschiedliche Positionen beziehen, die schwerlich in Einklang zu bringen sind: während ersterer die Initiativen der EG-Kommission weitgehend unterstützt, also u.a. dafür ist, daß verbindliche Richtlinien die Rechte der Arbeitnehmer auf Information, Anhörung und Verhandlung in transnationalen Großunternehmen festschreiben, spricht sich letzterer gegen gesetzliche Regelungen der Arbeitnehmerbeteiligung auf europäischer Ebene aus.

Natürlich haben die Arbeitgeberverbände gute Gründe, solch arbeitsrechtliche Innovationen zu fürchten: sie könnten die Handlungsspielräume der transnationalen Firmen einschränken und es ihnen in geringerem Maße als bisher ermöglichen, „aus den unterschiedlichen Arbeitsmarktsituationen der einzelnen Länder Nutzen zu ziehen“ (Hall 1994, S. 57).

Forderungen nach stärkerer und vor allem direkterer Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung laufen in der Tat auf eine Infragestellung der tradierten Machtverhältnisse auf Betriebs- und Unternehmensebene hinaus! Da Macht, im Sinne von Leo Kibler, Peter Jansen u.a. (1994, S. 251 ff.), nicht zuletzt als Fähigkeit zur Interessenartikulation und -durchsetzung, mithin als die Fähigkeit verstanden wird, bei der Festlegung,

Interpretation und Implementation der Regeln innerhalb des Unternehmens mitzuwirken, soll im folgenden nun näher untersucht werden:

- auf welchen Feldern und in welcher Form der Arbeitende selbst - sozusagen als „dritter sozialer Akteur“ - tatsächlich an der betrieblichen Entscheidungsfindung beteiligt wird;
- inwiefern die Gewerkschaften (als faktischer „Kordinator“ des betrieblichen Interessenvertretungssystems) dieses partizipative Management mittragen und unter Kontrolle haben.<sup>3</sup>

## **2. Die Gewerkschaften im Spannungsfeld zwischen direkter und delegierter Partizipation: zur sozialen Regulierung der Arbeitnehmerbeteiligung**

Sieht man einmal von Frankreich ab, wo das Gesetz vom 3. Januar 1986 den Arbeitnehmern mittlerer und großer Unternehmen (parallel zur gewählten und gewerkschaftlichen Interessenvertretung) die Bildung von Gruppen der direkten und kollektiven Mitsprache bei der Verbesserung von Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen zugesteht, so kennt das Arbeitsrecht der Länder der Europäischen Union keine (mehr oder weniger) autonomen Formen der direkten Beteiligung der Arbeitnehmer an der betrieblichen Entscheidungsfindung. Überall da, wo, wie z.B. in Italien (vgl. Veneziani 1994, S. 169 ff.), der Gesetzgeber den Arbeitenden (über Belegschaftsversammlungen oder Referenden) direkte Mitspracherechte zugesteht, werden diese in das traditionelle, gewerkschaftlich kontrollierte Interessenvertretungssystem integriert.

In Ländern wie Großbritannien, wo Staat und Justiz bekanntlich nicht in die Regelung der Arbeitsbeziehungen eingreifen, gibt es hinsichtlich Inhalt und Form der Arbeitnehmerinteressenvertretung folglich keinerlei Auflagen für die Unternehmen: Partizipation kann nur das Ergebnis direkter Verhandlungen

3

Hierbei berücksichtigen wir insbesondere die Entwicklung in Deutschland und Frankreich, die in den letzten Jahren Gegenstand mehrerer deutsch-französischer Kolloquien war (vgl. Kibler 1989, 1992; Seul 1994) und versuchen, einige der wichtigsten Ergebnisse zweier von der Universität Paris X-Nanterre organisierter Tagungen wiederzugeben: *La participation directe des salariés comme moyen et enjeu de la modernisation des entreprises* (29.-30. November 1990); *L'impact du modèle industriel japonais sur l'organisation du travail et les relations industrielles en Europe* (6.-7. April 1994).

zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften sein oder von Regelungen, die den örtlichen „customs and practices“ Rechnung tragen (vgl. Bercusson 1994, S. 147 ff.). Die de facto Präsenz der Gewerkschaften in britischen Unternehmen bedeutet im übrigen noch nicht ihre rechtliche Anerkennung; selbst dort nicht, wo gesetzliche Bestimmungen ihnen die Existenzberechtigung einräumen. Denn die wesentlichen Auflagen für die Unternehmen - z.B. die Verpflichtung, die Arbeitnehmer, d.h. ihre Interessenvertreter, in bestimmten, genau definierten Fällen zu konsultieren (etwa bei Massenentlassungen oder bei Betriebsverlagerungen) - sind allesamt auf EG-Recht zurückzuführen.

Mit anderen Worten, in nahezu allen Ländern der Union spiegeln die industriellen Beziehungen die Normen des politischen Systems wider: es besteht ein Zwang zur Repräsentation! In Ländern wie der Bundesrepublik Deutschland gelten Formen der direkten Partizipation als Elemente einer plebiszitären Demokratie und werden von daher als unvereinbar mit Grundgesetz und Betriebsverfassung betrachtet (vgl. Mückenberger 1994, S. 115 ff.). Folglich werden ebenfalls Probleme der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen über gewählte und/oder gewerkschaftliche Interessenvertreter artikuliert und geregelt. Das Repräsentationsprinzip schließt natürlich nicht aus, daß der Betriebsrat bei seinen Initiativen und Entscheidungen die Anfragen und Vorschläge der Arbeitenden berücksichtigt, die ihm bei Betriebs- und Abteilungsversammlungen oder innerhalb der Sprechstunden unterbreitet werden. Aber bei technischen Innovationen oder der Umgestaltung der Arbeitsorganisation hat er kein volles Mitbestimmungsrecht: er wird lediglich informiert und konsultiert! Nur bei ergonomischen Fragen (§ 90 und 91 des Betriebsverfassungsgesetzes), also bei Fragen, die direkt den Arbeitsplatz betreffen, ist er an der Entscheidungsfindung beteiligt.

Das betriebliche Vorschlagswesen gesteht den Arbeitenden immerhin ein kollektives Beteiligungsrecht bei Verbesserungsvorschlägen zu (§ 87, Abs. 1, Ziffer 12 BetrVG). Und von diesem Mittel wird in zunehmendem Maße Gebrauch gemacht: „Es scheint sich in Deutschland immer mehr zum individualisierten Ventil fehlender direkter Partizipation zu entwickeln“ (Mückenberger a.a.O., S. 117). Aber auch dieses Partizipationsrecht - das vor allem bei Vereinbarungen über die Einführung von Qualitätszirkeln zur Anwendung kommt - steht bekanntlich wiederum nur dem allgemeinen Organ der Interessenvertretung, dem Betriebsrat, zu und nicht dem einzelnen Arbeitnehmer

oder der Arbeitsgruppe, dem bzw. der die Innovation zu danken ist: die Beschäftigten können „nicht von sich aus die Initiative ergreifen; sie werden lediglich in individueller Weise mit einem Verbesserungsvorschlag angehört und gegebenenfalls prämiert“ (Mückenberger, a.a.O.).

Da man sich in Deutschland nun einmal für kooperative Formen der Regelsetzung entschieden hat, erscheint es nur allzu logisch, daß Gewerkschaft und Betriebsrat des Industrieunternehmens, in dem Peter Jansen und Leo Kißler (1994, S. 249) ihre Untersuchung zur direkten Partizipation durchgeführt haben<sup>4</sup>, zu den Protagonisten der Einführung von Qualitätszirkeln zählen und auf dem Abschluß einer Betriebsvereinbarung bestehen, die dem Betriebsrat konkrete Kontrollrechte, möglicherweise also die Funktion einer Beschwerde- und Schlichtungsinstanz zugesteht. „Die Wahrnehmung dieser Rechte“ - schlußfolgern die beiden Forscher - „bedeutet, daß der Betriebsrat in die Funktionsweise des Zirkelwesens involviert wird“ (S. 262). Der sozial-systemische Ansatz der Zirkel zeigt sich auch darin, daß gezielt gewerkschaftliche Vertrauensleute für die Ausübung der Moderatorenfunktion geworben werden, ja - zumindest während der Aufbauphase der Zirkel - der Moderatorenkörper durch aktive Gewerkschafter dominiert wird. Womit sich u.a. die Frage stellt, ob Vertrauensleute-Moderatoren in Zirkeln grundsätzlich anders agieren können und wollen als andere Moderatoren. Empirisch fundierte Antworten stehen noch aus.<sup>5</sup>

Soviel Voluntarismus, nämlich ihre Involvierung in die Modernisierungsprozesse ihrer Unternehmen, wird den gewählten und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsorganen eher selten bescheinigt. Die meisten Forschungsberichte insistieren auf den Schwierigkeiten der Gewerkschaften, den neuen technologischen und organisationstechnischen Entwicklungen mit einer veränderten Strategie zu begegnen, ja, sie vermissen oft jegliche Sensibilität für die neuen Bedürfnisse ihrer sozialen Basis! „Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik“ - so z.B. Wolfgang Lecher - „haben die Einführung

---

4 Zu den abschließenden Ergebnissen dieser vergleichenden empirischen Untersuchung bei Volkswagen und Peugeot siehe Greifenstein, Jansen, Kißler 1993.

5 Die von Jansen und Kißler geprüfte Betriebsvereinbarung der Volkswagen AG sieht allerdings ausdrücklich eine funktionale Abgrenzung zwischen Zirkeln und Betriebsrat bzw. gewerkschaftlichen Vertrauensleuten vor.



computergestützter technischer Neuerungen bis etwa Mitte der achtziger Jahre viel eher abzuwehren versucht als sie mitzugestalten und sind mit diesem Konzept - soviel ist heute klar - inhaltlich gescheitert“ (Lecher, W. 1994, S. 126). Eine Einschätzung, die nicht nur für die Bundesrepublik gilt. In internationalen Forscherkreisen besteht ein weitgehender Konsens, daß die Gewerkschaften sich allzu lange damit zufrieden gaben, lediglich die negativen Auswirkungen technologischer und organisatorischer Innovationen für die Arbeitnehmer und die gewerkschaftliche Aktion zu reflektieren und sie partizipativen Experimenten der Unternehmen primär manipulativen Charakter beimaßen: zwecks Marginalisierung der gewerkschaftlichen und der gewählten Interessenvertretungsorgane! Vor allem die Einführung von Qualitätszirkeln wurde vielfach mit dem Versuch gleichgesetzt, parallele Kommunikationsstrukturen aufzubauen, um - wie Nicholas Parsons es für Großbritannien formuliert - die „Solidarität und den kollektiven Widerstand der Arbeitnehmer“ durch die Indoktrinierung der Wertvorstellungen der Arbeitgeber zu schwächen und damit die gewerkschaftliche Aktion zu unterlaufen: indem die Direktion beispielsweise demonstrativ auf die Vorschläge der Zirkel nach besseren Arbeits- und Sicherheitsbedingungen einging, nachdem sie die gleiche Forderung, als sie von den Gewerkschaften vorgetragen wurde, verworfen hatte (Parsons 1994, S. 230 ff.). Die Qualitätszirkel wurden allerdings auch in Großbritannien nicht „unisono“ abgelehnt. Die skeptisch bis feindliche Einstellung des Trade Union Congress (TUC) stand im Widerspruch zu der eher pragmatischen Haltung vieler „shop stewards“, die sich solch partizipativen Experimenten nicht verschlossen, weil sie sich davon eine Verbesserung der innerbetrieblichen Information und Kommunikation, eine größere Transparenz der Entscheidungsprozesse, somit vielmehr günstigere Rahmenbedingungen für die gewerkschaftliche Aktion und zudem ein positiveres Image der Gewerkschaften in der Öffentlichkeit versprachen.

Erst unter dem doppelten Druck der systemischen Rationalisierungen und ihrer wirtschaftlichen und sozialen Folgen sowie der Krise des Syndikalismus haben die Gewerkschaften damit begonnen, über eine partizipative Arbeitsorganisation nachzudenken. In Deutschland fordert der DGB bereits seit Dezember 1984 die Mitbestimmung am Arbeitsplatz, ohne jedoch damals schon Inhalte und Formen dieses Konzepts sowie seine Auswirkungen auf die gewerkschaftliche Betriebsarbeit näher zu definieren: einer „direkten“ Beteiligung der Arbeitnehmer, z.B. bei der Festlegung und Verbesserung ihrer

Arbeitsbedingungen, wurde jedenfalls noch nicht das Wort geredet. Der DGB knüpfte also nicht an die Diskussion der späten 60er Jahre an, als Gewerkschafter der IG Metall, mithin Mitglieder der stärksten deutschen Einzelgewerkschaft, bereits die „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ forderten (vgl. Vilmar 1971). Ein Ansinnen, das damals vom DGB kategorisch abgelehnt wurde, fürchtete er doch, mit der Akzeptanz neuer partizipativer Praktiken das bestehende, auf Delegation beruhende Mitbestimmungssystem aus den Angeln zu heben, also einer Beschneidung der Kompetenzen von Betriebsrat und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten Vorschub zu leisten.

Welche Ziele verband also der DGB 1984 letztendlich mit seiner (zumindest verbalen) Konzession an die Idee der „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“? Für Siegfried Roth (Mitarbeiter des IG Metall-Vorstands) ist der damalige Beschluß in erster Linie als Reaktion auf das Vordringen unternehmerischer Beteiligungsstrategien zu verstehen: „Wichtigstes Motiv war nicht die Schaffung eines durchgehenden Reformmodells der Demokratisierung und Selbstbestimmung, sondern die Gefahr der Veränderung des normierten betrieblichen Verhandlungssystems sowie des Unterlaufens der Interessenvertretung durch das Management. Mitbestimmung am Arbeitsplatz wurde lediglich als formale Komplettierung umfassender Mitbestimmungsansprüche verstanden und blieb in den folgenden Jahren auch aufgrund seiner fehlenden inhaltlichen Substanz als 'äußerlicher' Beschluß ohne große Relevanz für die betriebliche Gewerkschaftspraxis“ (Roth 1994, S. 342).

Erst das Scheitern dieser „Gegenstrategie“, die letztendlich darin bestand, managementinitiierte Formen der Partizipation rundweg abzulehnen, sowie das Vordringen der Qualitätszirkel brachten Bewegung in die Diskussion. Vor allem in der IG Metall begann sich die Auffassung durchzusetzen, daß den Partizipationsstrategien der Unternehmen nur mit einem eigenen „offensiven“ und „globalen“ Gestaltungskonzept begegnet werden kann<sup>6</sup>. Kern dieses Konzepts ist eine beteiligungsorientierte und allen Aspekten des Arbeitslebens Rechnung

6

Folglich waren die 1987 in der Automobilindustrie unternommenen (von Jansen und Kießler oben angedeuteten) Versuche von Betriebsräten, managementinitiierte Formen der Partizipation wie Qualitätszirkel zum Einfallstor für die Mitbestimmung am Arbeitsplatz zu machen, gewerkschaftsintern nicht unumstritten (vgl. Volkert, Uhl, Widuckel-Mathias 1987). Zur Umsetzung dieses Konzeptes bei Volkswagen, wo gewerkschaftliche Vertrauensleute die Rolle der Moderatoren der Zirkel übernahmen, siehe u.a. Schultz 1991.

tragende Betriebs- und Tarifpolitik<sup>7</sup>, die nicht zuletzt einer alternativen Arbeitsgestaltung (z.B. über die Einführung der Gruppenarbeit) Vorschub leistet: „Die Erfahrungen mit den neuen Produktionskonzepten“ - kommentiert Siegfried Roth - „belegen eindeutig die hohe Gestaltbarkeit der Arbeit im Zusammenhang mit neuen Technologien. Sie zeigen jedoch auch, daß Arbeit immer weniger standardisierbar und im Detail vorausplanbar ist. Von daher können gewerkschaftliche Gestaltungsalternativen bei neuen komplexen Technologien nur gelingen, wenn permanent das individuell erworbene Erfahrungswissen der einzelnen Beschäftigten durch Beteiligung mobilisiert wird... Von daher müßte Arbeitsgestaltung in erster Linie als bottom up-Prozeß von unten nach oben angegangen werden (...) (Roth, a.a.O., S. 348). Das heißt, Beteiligungsansätze, die das Erfahrungswissen und die Problemlösungsfähigkeit der Beschäftigten losgelöst von Arbeitsorganisation, Qualifizierung und Mitbestimmung nutzen wollen und die tayloristische Arbeitsorganisation nicht in Frage stellen, passen nicht in dieses Konzept!

Diese Überlegungen finden zwar bei hauptamtlichen Gewerkschaftern und Betriebsräten weitgehende Zustimmung, schlagen sich aber noch nicht in konkreten Handlungsempfehlungen, geschweige denn in der betrieblichen Praxis nieder - sieht man einmal von jenen Beteiligungsformen ab, die, wie die Projektgruppen des Betriebsrates, instrumenteller oder institutionalisierter Bestandteil der gewählten oder der gewerkschaftlichen Interessenvertretung sind<sup>8</sup>. Die von Gewerkschaften und Betriebsräten mitgetragenen Beteiligungsstrukturen in einigen Großunternehmen, ja, selbst die spektakuläre Einführung der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, können nicht darüber hinwegtäuschen, daß sich die gewählten und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsorgane in der Regel noch schwer damit tun, im Arbeitsleben

7

So geht es der IG Metall 1990 in ihren Diskussionsvorschlägen für eine Tarifierform („Tarifierform 2000“) u.a. um die tarifvertragliche Absicherung von Beteiligungsrechten der unmittelbar betroffenen Arbeitnehmer in allen Fragen der Arbeits- und Technikgestaltung (Arbeitszeit, Arbeitsmethode, Personalbesetzung...); von Reklamationsrechten der Beschäftigten, wenn die Arbeitsbedingungen nicht den Vorschriften des Tarifvertrags entsprechen; der Eingruppierung der Beschäftigten auf der Grundlage ihrer erreichten Qualifikation. Außerdem soll dem Betriebsrat das Recht zugestanden werden, Planungsgruppen einzurichten, in denen die Beschäftigten Vorschläge zur Verbesserung der Arbeits- und Technikgestaltung, der Arbeitsökologie und des Gesundheitsschutzes erarbeiten.

8

Seit Ende der 80er Jahre werden von den Gewerkschaften in den Betrieben Beteiligungsstrukturen entwickelt (vor allem im Zusammenhang mit Beschäftigungsplänen), die insbesondere Vorschläge für die Verbesserung von Arbeitsorganisation und Qualifikation der Beschäftigten („Qualifizieren statt entlassen“) sowie für die Entwicklung alternativer Produkte enthalten.

„individuellen Gestaltungswünschen der Beschäftigten und vermehrten Ansprüchen auf Beteiligung und Selbstregulierung Raum zu geben“, also Beteiligungsaktivitäten als „demokratischen 'Wert-an-sich' und notwendige Ergänzung der Interessenvertretung 'nach unten'“ (Roth, a.a.O., S. 344, S. 354) zu verstehen.<sup>9</sup> Ein Manko, das nicht nur auf mangelndes Problembewußtsein - individuelle Selbstverwirklichung/Selbstregulierung und kollektive Interessenvertretung werden in der Tat noch häufig als Gegensätze begriffen - oder auf die traditionelle Aufgabenverteilung innerhalb der Interessenvertretung zurückzuführen ist, die für partizipative Prozesse wenig Spielraum bietet, sondern nicht zuletzt auch mit dem Fehlen einer entwickelten gewerkschaftlichen Infrastruktur in den Betrieben begründet werden muß: die von Mitgliederverlusten schwer getroffenen Gewerkschaften sind mit der Übernahme solch neuer Aufgaben vielerorts personell überfordert! Das heißt, es fehlt an Vertrauensleuten, die vor Ort darauf hinwirken, daß die bislang vorherrschenden Organisationsprinzipien „Delegation“ und „Repräsentation“ - wie die IG Metall in ihren Vorschlägen für die „Tarifreform 2000“ fordert - durch „Partizipation“ und „Kooperation“ ergänzt werden, und die vor allem selbst zu Moderatoren dieser neuen Beteiligungsprozesse werden!

Auch die Betriebsräte sind häufig überfordert. Selbst da, wo Beteiligungsstrukturen über Betriebsvereinbarungen institutionalisiert werden, ist keineswegs garantiert, daß sie in der Folge auch in das bestehende Personalinteressenvertretungssystem integriert werden: sei es, weil die Betriebsräte ihre Kontrollrechte wahrnehmen - z.B. als Beschwerde- und Schlichtungsinstanz fungieren - oder weil sie die Partizipationsgruppen als Informationsinstrument - eine Art „Frühwarnsystem“ also - betrachten und darauf bedacht sind, ihre Vorschläge und Empfehlungen konsequent in die Praxis umzusetzen. Jedwede Nutzung der - z.B. aus der Arbeit mit Qualitätszirkeln resultierenden - Informationen wirft die Frage nach der Möglichkeit der Informationsverarbeitung durch den Betriebsrat auf. Die Feldforschung macht deutlich, daß auch hier „die Kapazitäten“ begrenzt sind.

---

9

Siegfried Roth warnt in diesem Zusammenhang auch vor Pseudo-Beteiligungen, bei denen die Beschäftigten lediglich a posteriori über neue Gestaltungskonzepte unterrichtet und befragt werden: „Dies würde der Interessenvertretung zu Recht den Vorwurf einbringen, das zu tun, was sie am Management kritisiert, nämlich eine gewerkschaftliche Sozialtechnik anzuwenden, also nur scheinbar zu beteiligen“ (Roth, a.a.O., S. 348).

Mit diesen Ausführungen ist bereits weitgehend die Problematik der französischen Situation umrissen: sowohl den Gewerkschaften als auch den (in der Regel von ihnen kontrollierten) Personalinteressenvertretungsorganen fällt es - aus ähnlichen Gründen wie in Deutschland - schwer, sich mit Reformen zu identifizieren, die auf die direkte Beteiligung der Arbeitnehmer an der betrieblichen Entscheidungsfindung hinauslaufen. Die Besonderheiten des französischen Systems der industriellen Beziehungen aber führen dazu, daß die Folgen weitaus gravierender sind als in deutschen Unternehmen: Beteiligungsstrukturen entstehen vielerorts ohne Zutun der gewählten und der gewerkschaftlichen Interessenvertreter! Qualitätszirkel z.B. gehen weitgehend auf Initiativen des Managements zurück und sind - zumindest ansatzweise - mit hierarchischen Strukturen verzahnt, nicht aber mit „Gegenmacht-Strukturen“.

Die passive Haltung von Betriebsausschüssen und gewerkschaftlichen Betriebssektionen, denen (da sie im Unterschied zu den deutschen Vertrauensleuten auf gesetzlich abgesicherter Basis arbeiten!) die Verhandlung entsprechender Betriebsvereinbarungen obläge<sup>10</sup>, hängt nicht zuletzt mit den strukturellen Schwächen des französischen Syndikalismus zusammen<sup>11</sup>, nämlich mit seiner Aufspaltung in eine Vielzahl miteinander rivalisierender Richtungsgewerkschaften - die auch jeden Konsens in Fragen der direkten Partizipation erschwert (vgl. Seul 1988, S. 300 ff.) - sowie mit dem geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad der französischen Arbeitnehmer (Landesdurchschnitt: unter 10 %). Die Betriebsausschüsse und Betriebssektionen sind also oft schon personell und materiell nicht dazu in der Lage, sich aktiv an der Diskussion über Inhalt und Form des Partizipationsexperiments zu beteiligen, geschweige denn seine Entwicklung zu kontrollieren. Bei dem Versuch, einen Ausweg aus diesem Dilemma zu finden, können die Gewerkschaften vor Ort - wie Peter Jansen und Leo Kibler während ihrer Untersuchung der Qualitätszirkel bei Peugeot beobachtet haben - zu einer Rationalisierung ihrer Schwächen übergehen: „Weil die Ausübung von Kontrollrechten über das Zirkelwesen nicht möglich ist, werden derartige Rechte als 'nicht notwendig' betrachtet. Außerdem kommt die Tradition der konfliktorischen Gewerkschaftspolitik hier zur Geltung:

---

<sup>10</sup> Zur Betriebsverfassung und zum gewerkschaftlichen Interessenvertretungssystem in Frankreich vgl. Jansen, Kibler, Leggewie, Seul 1986, S. 69 ff.; Seul 1988, S. 321 ff.

<sup>11</sup> Zum französischen Gewerkschaftspluralismus siehe dieselben, S. 47 ff., S. 156 ff. sowie Jansen 1987.

---

solange Qualitätszirkel als Instrumente des Managements bezeichnet werden, brauchen Gewerkschaften für deren Aktivitäten keine Verantwortung zu übernehmen“ (Jansen, Kießler, a.a.O., S. 264).

Während also in Deutschland die Betriebsräte häufig in die neuen Partizipationsstrukturen involviert werden (und z.B. eine Arbeitsteilung zwischen Zirkeln und Betriebsrat vorstellbar ist), geht in Frankreich der Trend dahin, daß solche Innovationen eine Domäne des Managements bleiben und sich Betriebsausschüsse und gewerkschaftliche Betriebssektionen somit „nolens volens“ der Möglichkeit entheben, Qualitätszirkel und andere Problemlösungsgruppen in das bestehende Interessenvertretungssystem zu integrieren.

Besteht bei einer solch „neutralen“ Haltung von Gewerkschaften und Betriebsausschüssen nicht die Gefahr, daß das 1982 bzw. 1986 zugestandene Recht der Arbeitnehmer auf „direkte“ und „kollektive Mitsprache in Fragen der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation“ zweckentfremdet oder gar hinfällig wird? Denn der Gesetzgeber hat ausdrücklich verfügt, daß die Modalitäten der praktischen Umsetzung dieses Mitspracherechts, wenigstens versuchsweise, auf Unternehmens-, wenn nicht auf Betriebsebene verhandelt werden müssen - wobei allerdings kein Zwang zum Vertragsabschluß besteht. Das heißt, die Gewerkschaftssektionen sind gefordert, die Reform mit Leben zu erfüllen und nicht zuletzt darüber nachzudenken, wie die Artikulierung der Mitsprachegruppen mit dem tradierten System der betrieblichen Interessenvertretung bewerkstelligt werden kann. Ein um so verständlicheres Anliegen, als das betriebliche Interessenvertretungssystem in Frankreich sehr komplex und vielgestaltig ist und einer Koordinierung durch die Gewerkschaftssektionen bedarf.

Nun, die gewerkschaftlichen Betriebssektionen haben sich nicht geweigert, Verhandlungen über die konkrete Ausgestaltung des Mitspracherechts aufzunehmen (vgl. Seul 1985, S. 515 ff.). In einer Reihe von Unternehmen aber kam kein Vertragsabschluß zustande. Das Scheitern der Verhandlungen war keineswegs immer einseitig der Unternehmens- oder Betriebsleitung anzulasten - der daraufhin das Recht zustand, die Modalitäten der direkten und kollektiven Mitsprache (bis zur nächsten Verhandlungsrunde in drei Jahren) selbst zu bestimmen -, sondern konnte sehr wohl auch auf gewerkschaftliches Desinteresse zurückgeführt werden! Wenn die Betriebssektionen vielerorts nur formal der

Verhandlungspflicht Genüge taten und in Wirklichkeit Scheinverhandlungen führten, so zumeist deshalb, weil sie (ähnlich wie viele Vertrauensleute und Betriebsräte in Deutschland) nicht davon überzeugt waren, daß es sich bei diesen Beteiligungsformen um ein geeignetes strategisches Mittel zur Überwindung der tayloristischen Arbeitsorganisation handelte und/oder weil sie, als direkte oder indirekte Auswirkung der Reform, eine Schwächung des tradierten Interessenvertretungssystems und damit ihrer betrieblichen Gegenmacht-Positionen befürchteten. Das heißt, wie die managementinitiierten Qualitätszirkel und anderen Problemlösungsgruppen konnten auch die „Mitsprachegruppen“ als eine Quelle individualistischer Verhaltensweisen von betriebsinternen Rivalitäten betrachtet werden, die die Arbeitnehmer in „Partizipationsgewinner und -verlierer“ spaltet, wenn nicht sogar als Disziplinierungsinstrument, das „eine schärfere Form der sozialen Kontrolle impliziert als die früher vorherrschende Kommandopolitik, die zumindest den Vorteil hatte, auf einem ausgehandelten und unmißverständlichen Vertrag zu beruhen“ (Dominique Martin 1994, S. 299).

In einer Reihe von Unternehmen aber wurde durchaus der Versuch unternommen, die Mitsprachegruppen in das bestehende Interessenvertretungssystem zu integrieren (vgl. Tchobanian 1994, S. 314 ff.). In allen diesen Fällen war die Koordinierung der Aktivitäten der Mitsprachegruppen mit denen der tradierten betrieblichen Interessenvertretung gewährleistet und garantiert, daß die Gewerkschaften als Koordinator dieses Systems fungierten - vorausgesetzt natürlich, sie verfügten über die entsprechenden personellen und materiellen Mittel, um ihre Aktion auf die Werkstatt- und Abteilungsebene zu verlängern und einen permanenten Dialog mit den Gruppen zu führen. Eine Voraussetzung, die, insgesamt gesehen, in den 80er Jahren in zu wenigen Unternehmen erfüllt war. Das Recht auf direkte und kollektive Mitsprache in Fragen der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation wurde und wird der Arbeitnehmer-Basis in der Regel zwar nicht bestritten, aber in der betrieblichen Praxis deutet nichts darauf hin, daß es sich hierbei um ein primäres Anliegen der Gewerkschaftssektionen und der gewählten Interessenvertretungen, geschweige denn der Unternehmens- und Betriebsleitungen handelt. Nach anfänglicher Ablehnung des Mitspracherechts der Arbeitnehmer, das in ihren Augen einen unzulässigen Eingriff des Staates in die privatwirtschaftliche Ordnung bedeutete und die „Paralysierung“ der Betriebe vorprogrammierte (vgl. Seul 1988, S. 123 ff.), haben die französischen Unternehmer sehr bald die Vorteile der Reform für die Modernisierung der sozialen Beziehungen erkannt und stehen dem „droit

d'expression“ heute, wie eine Statistik des Arbeitsministeriums belegt, weitgehend vorurteilsfrei gegenüber (vgl. *Ministère du Travail* 1993, S. 28). Eine Haltung, die sie jedoch in der Praxis nicht daran hindert, den gesetzlich verankerten Mitsprachegruppen ihre eigenen, rein managementinitiierten Partizipationsstrukturen vorzuziehen. Kein Wunder also, daß das Arbeitsministerium in seiner letzten „Reformbilanz“ enttäuscht feststellt: „Die Pflicht zur Verhandlung scheint immer mehr ignoriert zu werden: fast 70 % der befragten Betriebe mit Gewerkschaftsdelegierten ... gaben an, daß sie keine neuen Verhandlungen über die praktische Umsetzung des Mitspracherechts planen“ (a.a.O., S. 26).

Aus welchen Gründen auch immer Gewerkschaften und gewählte Interessenvertretungen sich aus den partizipativen Experimenten ihrer Unternehmen ausklinken: Leisten sie bei einem (mehr oder weniger freiwilligen) Verzicht auf die Kontrolle von Qualitätszirkeln, Mitsprachegruppen und anderen Problemlösungsgruppen nicht zwangsläufig einer Vereinnahmung dieser Kollektive durch das Management, also ihrer Reduzierung auf ein reines Rationalisierungsinstrument Vorschub?

Schlimmer noch: Verschärft eine an der tradierten Arbeitnehmerinteressenvertretung vorbei durchgesetzte Modernisierungspolitik nicht unweigerlich die vielerorts schwelende Vertrauenskrise zwischen den Gewerkschaften und ihrer sozialen Basis?

### **3. Über Qualitätszirkel und andere Problemlösungsgruppen zu einer post-tayloristischen Arbeitsorganisation?**

#### *Zu Folgen und Wirkungen der Arbeitnehmerpartizipation*

Feldforschungen belegen, daß managementinitiierte Qualitätszirkel und andere Problemlösungsgruppen sich rasch rechnen, also „harte“ wie „weiche“ Beiträge abwerfen können, mithin geeignet sind zur Verbesserung nicht nur von Produktivität und Produktqualität, sondern auch von Arbeitsmotivation, Arbeitsklima und innerbetrieblicher Kommunikation (vgl. Steuer 1994, S. 244 ff.). Solche Erfolgsmeldungen signalisieren, daß sich die betroffenen Belegschaften weitgehend mit der Innovation identifizieren. Tatsächlich wird das Angebot direkter Partizipation vielerorts gleichgesetzt mit einer Erweiterung der



individuellen und kollektiven Handlungsspielräume, mit Weiterqualifizierung, Status- und Einkommensverbesserungen.

Wenn diese Entwicklung tendenziell jedoch nicht mit einer Isolierung oder Schwächung der Gewerkschaften und der betrieblichen Interessenvertretung einhergeht, so zunächst, weil eine solche Zielsetzung seitens der Unternehmensleitung nicht intendiert ist: es gibt zumindest keine empirischen Belege dafür, daß mit der Einführung von Qualitätszirkeln oder anderen Problemlösungsgruppen das bestehende Interessenvertretungssystem aus den Angeln gehoben werden sollte! Ein Versuch, der selbst in Frankreich zum Scheitern verurteilt wäre: der geringere gewerkschaftliche Organisationsgrad in diesem Land kann nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Großunternehmen (zumal die durch die japanische Konkurrenz besonders bedrohte Automobilbranche), mithin die Protagonisten partizipativer Innovationen, nach wie vor zu den Bastionen des französischen Syndikalismus gehören.

Eine globale Infragestellung des tradierten Systems der Arbeitnehmerinteressenvertretung ist schon deshalb nicht zu befürchten, weil es sich bei den neuen Partizipationsformen (selbst in Frankreich!) keineswegs um eine „flächendeckende“ Struktur handelt, die dauerhaft funktioniert:

- 1) Die Unternehmen verfügen weder über die reformerische Perspektive noch über die organisationstechnische Weitsicht und die Mittel, um ihr Partizipationsangebot der Gesamtheit ihrer Beschäftigten zu unterbreiten: Qualitätszirkel und andere Problemlösungsgruppen bestehen vor allem im Produktionsbereich und noch weniger in den anderen Unternehmensbereichen. Da das Partizipationsangebot nur von einer Minderheit genutzt werden kann, wirken Qualitätszirkel zwangsläufig selektiv, d.h. sie führen möglicherweise zu einer Polarisierung der Beschäftigten in „Partizipationsgewinner“ (Partizipationseliten?) und „Partizipationsverlierer“. Mit anderen Worten, die vermittelnde Aktion der auf Arbeitnehmersolidarität und den Ausgleich gruppenspezifischer Interessen bedachten gewerkschaftlichen und repräsentativen Institutionen wird alles andere als überflüssig!
- 2) Qualitätszirkel und ähnliche Gruppen werden häufig (vor allem in Deutschland) ad hoc gebildet und nach erfolgter Problemlösung wieder aufgelöst. Da, wo sie wie in Frankreich eher als Dauereinrichtung vorgesehen sind, ist ihnen (wie den Mitsprachegruppen) trotzdem oft nur eine kurze

Lebensdauer beschieden: schon Ende der 80er Jahre funktionierten hier viele Zirkel nicht mehr! Diese Entwicklung ist vielerorts auf das nachlassende Partizipationsinteresse der Belegschaften zurückzuführen: nämlich, wenn sich die Qualitätszirkel als reine Rationalisierungsinstrumente entpuppen (vgl. Freyburger 1994). Die französische Modernisierungspolitik - bemängelt Dominique Martin - „dient in erster Linie dazu, die Arbeiterschaft zur Mehrarbeit anzuhalten, ohne ihr die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder berufliche Aufstiegschancen zu garantieren“ (Martin 1994, S. 299).

Gerade die mit dem Partizipationsangebot intendierte Aufwertung der ausführenden Arbeiter zu mitdenkenden und mitverantwortlichen Akteuren im Entscheidungsprozeß wird von Teilen der Hierarchie nur widerwillig akzeptiert, wenn nicht sogar blockiert: wenn den Arbeitsgruppen Informationen oder gar die Mitarbeit verweigert oder die praktische Umsetzung ihrer Vorschläge verzögert wird! Die direkten Vorgesetzten (Meister, mittlere und höhere Angestellte) - signalisieren viele Forschungsberichte - betrachten Zirkel und ähnliche Gruppen häufig als Konkurrenz, die ihre betrieblichen Positionen und Besitzstände gefährdet (sie werden da gebildet, wo sie als Vorgesetzte ein Problem nicht lösen konnten!) und ihnen auf jeden Fall einen neuen Führungsstil abverlangt: „An die Stelle des alten Kommandostils, dessen Autoritätsanspruch sich vor allem aus dem hierarchischen Status, aber auch aus den technischen Fähigkeiten der unmittelbaren Vorgesetzten ableitete, soll nun eine soziale Führungskompetenz treten“ (Jansen, Kibler 1994, S. 257). Soziales Führungsverhalten ist gewiß erlernbar, setzt aber voraus, daß dem „shop floor“-Management Zeit und Gelegenheit gegeben wird, sich auf die neuen Aufgaben vorzubereiten. Dies ist häufig nicht der Fall: die Organisierung und Moderierung solcher Arbeitsgruppen (die insbesondere in Frankreich Sache der Meister und „cadres“ ist) oder auch nur die Kooperation mit ihnen stellt vielerorts eine zusätzliche Belastung für das Management dar, „die nicht mit Entlastungen im bisherigen (für die Beurteilung seiner Führungsqualitäten nach wie vor relevanten) Zuständigkeitsbereich einhergeht.

Solche und andere Fehlentwicklungen des partizipativen Managements sind also nicht nur auf subjektive Faktoren wie Desinteresse, Demotivation oder mangelnde Qualifikation der betroffenen Arbeitnehmer zurückzuführen, sondern können sehr wohl auch strukturell begründet sein. So mancher Forscher ist in der Tat um den Nachweis bemüht, daß das Partizipationsangebot bereits im Ansatz

falsch war, das Experiment folglich scheitern mußte. So hängt für Françoise Chevalier (1994, S. 219 ff.) der Mißerfolg vieler Qualitätszirkel schon damit zusammen, daß das Experiment in vielen Unternehmen unter besonders günstigen Bedingungen gestartet wurde: nämlich in Bereichen mit hoher Arbeitsmotivation und einem überdurchschnittlichen Qualifikations- und Kommunikationsniveau; eine Voraussetzung, die vor allem im Produktionsbereich mit seinen homogenen Arbeitsgruppen besteht. Bei einem Eindringen der Zirkel in die anderen Unternehmensbereiche mußten sich die allgemeinen Rahmenbedingungen für ihr Funktionieren somit quasi verschlechtern.

Philippe Bernoux (1994, S. 278 ff.) führt die rückläufige Entwicklung der Qualitätszirkel in Frankreich gar darauf zurück, daß die Unternehmensleitungen die Gründe für das mangelhafte Funktionieren der Arbeitsorganisation oft allzu oberflächlich untersucht und keine unternehmensinternen „Strategien des Wandels“ entwickelt haben. Mängel, die ihrerseits die unzureichende Ausbildung des Managements (durchweg Ingenieure, Betriebs- und Volkswirte, die aus den französischen Eliteschulen, Grandes Ecoles, hervorgehen!) auf dem Gebiet der Organisationssoziologie aufdeckten: ihm gehe weitgehend die Fähigkeit ab, den sozialen Wandel und all das, was er an Veränderungen der Regeln und der „Unternehmenskultur“ mit sich bringe, zu analysieren. Mit anderen Worten, hier werden nicht nur die Ergebnisse des partizipativen Managements, sondern bereits die diesen Erfahrungen zugrundeliegenden Prämissen in Frage gestellt. Die Qualitätszirkel gelten als „Modeerscheinung“: als leichtfertige Konzession an den „Toyotismus“<sup>12</sup>.

Das „Reden über die Arbeit“ in Zirkeln und Arbeitskreisen - sind sich die Protagonisten einer sozialverträglichen Modernisierungspolitik bzw. einer „Humanisierung“, wenn nicht „Demokratisierung“ des Arbeitslebens einig - ist daher nur ein notwendiger Zwischenschritt: dieser Kommunikationsprozeß aber bedarf der Verlängerung zu einem „Reden während der Arbeit“, muß mithin in den Produktionsprozeß selbst verlagert werden! Wobei, nach den Erfahrungen mit den Qualitätszirkeln, vor allem ein neues Rationalisierungskonzept für die Low-tech-Bereiche (z.B. die Karosserie-Endmontage in der Automobilindustrie)

12

Zur Übernahme des japanischen Produktionskonzeptes durch die französische Automobilindustrie in den 80er Jahren, vgl. die Untersuchungen von J.H. Jacot (Hrsg.) 1990.

not tut: „Die direkte Partizipation kann für breite und weniger qualifizierte Arbeitnehmergruppen nur dann attraktiv werden und bleiben, wenn sie

- eine dauerhafte, institutionell verfestigte und rechtlich abgesicherte Kommunikation über die Arbeitsbedingungen ermöglicht und zugleich
- die Perspektiven eines Kommunikationstransfers in den Arbeitsprozeß selbst, d.h. von kommunikativen Arbeitsbedingungen enthält“ (Greifenstein, Jansen, Kißler 1993, S. 336).

Nicht nur die Forschung, auch die Tarifparteien setzen heute Arbeitnehmerpartizipation mehr denn je mit partizipativer Arbeitsorganisation gleich - in Form von Gruppenarbeit (Teamarbeit, teilautonome Arbeitsgruppen, Projektgruppenarbeit u.ä.).

Bleibe zu fragen, ob bei der Einführung von Gruppenarbeit und der Anreicherung der Arbeit in den Montagebereichen (mit einem nach wie vor hohen Anteil an manueller Arbeit) wiederum vor allem das japanische Modell Pate steht oder ob sich, unter den gegebenen betrieblichen und länderspezifischen Rahmenbedingungen, nicht doch Ansätze eines französischen oder deutschen Modells zeigen. Ersten Einschätzungen zufolge<sup>13</sup> versuchen die französischen Unternehmen, Produktivitätssteigerungen und Qualitätsverbesserungen wiederum eher nach japanischem Vorbild (lean production, kaizen) zu erreichen<sup>14</sup>, während deutsche Unternehmen dabei sind, auch neue Formen der Arbeitsorganisation zu entwickeln, die der Spezifik des deutschen Kontextes (Verberuflichung der Industriearbeit, Facharbeit, kooperative industrielle Beziehungen) Rechnung tragen.

Die von beiden Rationalisierungskonzepten angestrebte weitgehende Selbstregulierung in der Arbeitsausführung stützt sich beim „deutschen“ Modell auf Facharbeiterkompetenz und ein gruppenspezifisches Berufsethos, das fachliches Können mit Interesse an der Arbeit und Bereitschaft zur Übernahme

---

13

Wir ziehen hier (zugegeben, sehr summarisch) das Fazit der deutsch-französischen Kolloquien vom 6. und 7. April 1994 an der Universität Paris X-Nanterre sowie vom 12.-14. Oktober 1994 an der Marburger Philipps-Universität: „Schlanke Produktion in deutschen und französischen Unternehmen: Japanimitation oder eigener Weg?“

14

Am japanischen Weg orientieren sich natürlich auch deutsche Firmen, vor allem in den neuen Bundesländern: etwa Opel Eisenach oder Volkswagen Sachsen.

von Verantwortung paart (Arbeit als Beruf); dieses Modell hebt auf die „Reprofessionalisierung“ von Produktionsarbeit ab (vgl. Schumann 1992, S. 231 ff.).

Beim japanischen Rationalisierungskonzept erfolgt die Selbstregulierung unter dem Druck von Fließband und Produktionstakt: „Kennzeichnend ist zwar auch die qualifizierte Arbeit, aber nicht im Sinne von Facharbeit. Personalbemessung, Leistung und Arbeitsverdichtung haben hier ihre Grundlage im Gruppenzusammenhang und in den formellen und informellen gruppeninternen Ausgleichs- und Kooperationsmöglichkeiten. Die Arbeitsgruppe ist in der japanischen Automobilindustrie der Ausgangspunkt für ein integriertes Aufgabenverständnis, für die Flexibilisierung und Erweiterung des Arbeitseinsatzes und für die Qualifizierung der Arbeitskraft. Selbstregulierung stützt sich also nicht - wie im deutschen Rationalisierungskonzept - auf Facharbeiterkompetenz und den Berufsethos einer bestimmten Beschäftigungsgruppe, sondern auf die Einbeziehung aller Beschäftigten bei der Lösung betrieblicher Probleme und bei der Weiterqualifizierung“ (Kißler 1994, S. 7; vgl. Jürgens 1992, S. 257 ff.).

Nach welchen Maximen Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen unter Modernisierungsdruck verändert werden, hängt in jedem Unternehmen letztendlich von den Austauschbeziehungen zwischen Management, Interessenvertretungen und Beschäftigten ab. Daß die Orientierung am japanischen Modell nicht automatisch gleichzusetzen ist mit „Japanimitation“, also einer ungenügenden Berücksichtigung der sozio-kulturellen Besonderheiten des nationalen Kontextes bei der Gestaltung des Restrukturierungsprozesses, beweist das Beispiel Volkswagen-Sachsen (Mosel). Das zentrale Prinzip des japanischen Produktionskonzepts, „kaizen“, kommt hier - auf gewerkschaftlichen Druck - in einer Form zur Anwendung, die weder das tradierte deutsche Mitbestimmungssystem aus den Angeln hebt noch seiner Verknüpfung mit Strukturen der direkten Partizipation (Workshops zur „kontinuierlichen Verbesserung von Produktivität, Qualität und Arbeitszufriedenheit“) hinderlich ist (vgl. Riemann 1994).

## Literatur

Antoni, C./Bungard, W./Kübler, E. (1990): Qualitätszirkel und ähnliche Formen der Gruppenarbeit in der BRD. Eine Bestandsaufnahme der Problemlösungsgruppen-Konzepte bei den 100 umsatzstärksten Industrieunternehmen. In: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 1, S. 18 ff.

Bercusson, B. (1994): La dimension juridique de la participation des salaires en Grande-Bretagne a l'heure europeene. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 147 ff.

Bernoux, P. (1994): Nouveaux collectifs de travail, action syndicale et „democratisation“ de l'entreprise. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 273 ff.

Chevalier, F. (1994): Le changement organisationnel par „experimentation“. Le das des cercles de qualite. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 211

DGB-Bundesvorstand (Hrsg.)(1985): Konzeption zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Düsseldorf (DGB-Schriftenreihe Nr. 7)

Freyburger, R. (1994): La transferabilite du modele japonais: l'exemple des cercles de qualite. Une comparaison franco-allemande, Mulhouse

Fricke, E. (1989): Arbeitnehmerbeteiligung im Wandel. Ein internationaler Vergleich. In: Kißler, L. (Hrsg.)(1989), S. 136 ff.

Goetschy, J. (1994): La participation dans le dispositif des regles europeennes: Histoire d'un serpent de mer. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 39 ff.

Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1993): Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie, München, Mering

Hall, M. (1994): L'information et la consultation transnationales. Une proposition: la Directive sur les Conseils d'entreprise europeens. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 51 ff.

I.D.E. (Industrial democracy in Europe) - International Research Group (1981): European industrial relations, Oxford University Press

I.D.E. (Industrial democracy in Europe) - International Research Group (1981a): Industrial democracy in Europe, Oxford University Press

IG Metall - Abt. Tarifpolitik (1990): Tarifreform 2000, Diskussionsvorschläge für wichtige tarifpolitische Handlungsfelder, Frankfurt a.M.

Jacot, J.H. (Hrsg.)(1990): Du Fordisme au Toyotisme? Les voies de la modernisation du systeme automobile en France et au Japon, Paris (La Documentation Francaise Nr. 7)

Jansen, P. (1987): Die gescheiterte Sozialpartnerschaft. Die französische Gewerkschaftsbewegung zwischen Tarifautonomie und Staatsinterventionismus, Frankfurt a.M./New York

Jansen, P./Kißler, L. (1994): Participation directe des salaries et mutation des relations de travail: mise en place et implication des cercles de qualite dans l'industrie automobile en France et en Allemagne. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 247 ff.

Jansen, P./Kißler, L./Kühne, P./Leggewie, C./Seul, O. (1986): Gewerkschaften in Frankreich. Geschichte, Organisation, Programmatik, Frankfurt a.M./New York

Jürgens, U. (1992): Die Entwicklung der Arbeit und Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie. Japan, USA und BRD im Vergleich. In: Kißler, L. (Hrsg.)(1992), S. 257 ff.

Kißler, L. (Hrsg.)(1989): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen. Direkte Arbeitnehmerbeteiligung in deutschen und französischen Betrieben, Frankfurt a.M./New York

Kißler, L. (Hrsg.)(1992): Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in deutschen und französischen Unternehmen, Frankfurt a.M./New York

Krieger, H. (1994): Demarches participatives et changements technologiques. Resultats d'une enquete sur les attitudes du patronat et des representants des salaries dans les pays de l'Union europeenne. In: Seul, O. (Hrsg.) (1994), S. 61 ff.

Lecher, W. (1985): Stand und Perspektiven von Arbeitnehmerbeteiligung und Mitbestimmung in Europa, Düsseldorf (WSI-Arbeitsmaterialien Nr. 6)

- 
- Lecher, W. (1985a): Potential und Probleme arbeitsbezogener Mitbestimmung in Norwegen, Schweden, Frankreich und Japan. In: WSI-Mitteilungen Nr. 6, S. 340 ff.
- Lecher, W. (1994): Systeme dual, cogestion et nouvelles technologies. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 123 ff.
- Linhart, D. (1994): L'envolee participative des entreprises francaises. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 185 ff.
- Loi no. 82-689 du 4 aout 1982 relative au droit d'expression des salaries. In: Textes d'Interet general no 82-152 (Journal Officiel de la Republique Francaise du 6 aout 1982), S. 6 ff.
- Loi no. 86-1 du 3 janvier 1986 relative au droit d'expression des salaries. In: Code du Travail (ed. 1991), Art. L 461 ff., Paris (Daloz), S. 510 ff.
- Martin, D. (Hrsg.)(1990): Participation et changement social dans l'entreprise, Paris
- Martin, D. (1994): Les conditions d'une authentique participation. Reflexions a partir du cas francais. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 285 ff.
- Ministere du Travail de l'Emploi et de la Formation professionnelle (1993): Bilan d'application de la loi du 3 janvier 1986 relative a l'expression des salaries, Paris
- Mückenberger, U. (1994): Cogestion et participation „individualisee“. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 113 ff.
- Parsons, N. (1994): Controle patronal et participation: l'experience britanniques des cercles de qualite. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 227 ff.
- Riemann, D. (1994): Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bei Volkswagen Sachsen: aus der Sicht des Betriebsrates, Mosel
- Roth, S. (1994): Participation et aménagement du travail: des defis en matiere d'action syndicale. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 339 ff.



Schultz, F. (1991): Arbeitnehmerbeteiligung am Arbeitsplatz. Eine empirische Untersuchung zur Arbeitnehmerbeteiligung in Qualitätszirkeln bei der Volkswagen AG, Braunschweig (Dissertation)

Schumann, M. (1992): Die Zukunft der Arbeit in der deutschen Automobilindustrie. In: Kießler, L. (Hrsg.)(1992)

Seul, O. (1988): Das Arbeitermitspracherecht und andere „neue Arbeiterrechte“ in Frankreich aus der Sicht der französischen Gewerkschaften. Theoretische Vorstellungen und Reformpraxis (1982-1985), Oldenburg (Dissertation)

Seul, O. (Hrsg.)(1994): Participation par delegation et participation directe des salaries dans l'entreprise. Aspects juridiques et socio- economiques de la modernisation des relations industrielles en Allemagne, en France et dans d'autres pays de l'Union europeenne, Nanterre

Steuer, E. (1994): Cercles de qualite et autres groupes de „resolution de problemes“ comme instruments de transition vers plus de participation dans l'entreprise en Allemagne. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 237 ff.

Tchobanian, R. (1994): Intervention directe et systeme de representation des salaries en France. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 305 ff.

Veneziani, B. (1994): Fondements juridiques et fonctionnement du modele Italien de participation des salaries. In: Seul, O. (Hrsg.)(1994), S. 167 ff.

Vilmar, F. (1971): Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Neuwied

Volkert, K./Uhl, H.J./Widuckel-Mathias, W. (1987): Qualitätszirkel in der Automobilindustrie. Gefahren und Chancen. Erfahrungen aus der Sicht des Betriebsrates der Volkswagen AG. In: „Die neue Gesellschaft“, Frankfurter Hefte Nr. 2, Jg. 37, S. 154 ff.

Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1990): The machine that changed the world, New York