

Margret Beisheim, Dudo von Eckardstein, Matthias Müller:

Partizipative Organisationsformen und industrielle Beziehungen

Beisheim, Margret; v. Eckardstein, Dudo; Müller, Matthias (1991): Partizipative Organisationsformen und industrielle Beziehungen, in: Müller-Jentsch, Walter (Hg.): Konfliktpartnerschaft, München/Mering, S. 123 - 138.

Zunehmend sind in der Industrie, aber auch in Dienstleistungsbranchen gruppenorientierte Organisationsformen zu finden, die Arbeitnehmern der unteren Hierarchieebenen begrenzte Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Arbeitsprozess und auf Bedingungen im Arbeitsbereich bieten. Ihre Einrichtung geht auf Initiativen der Managements zurück. Die inzwischen feststellbare Verbreitung dieser Beteiligungsformen und ihre teils sehr positive, teils kritische Resonanz werfen die Frage nach dem Stellenwert dieser organisatorischen Veränderungen im Rahmen betrieblicher Arbeitsbeziehungen auf. Wir wollen im Folgenden diskutieren, welche Funktion ihnen für betriebliche Personalstrategien und für die Interessenwahrnehmung der Beschäftigten zukommt. Die praktischen Beispiele stammen aus einer empirischen Untersuchung zum Thema "Partizipation und betriebliche Mitbestimmung", die wir zur Zeit in deutschen und österreichischen Unternehmen durchführen.

Phänomenologie der partizipativen Organisationsformen im Betrieb

Die verschiedenen Formen der betrieblichen Kleingruppenarbeit lassen sich grob unterteilen in solche, die als reine Gesprächs- bzw. Problemlösungsgruppen fungieren (z.B. Qualitätszirkel, Beteiligungsgruppen, Lernstatt) und in Gruppen, deren Aufgabe die Bewältigung der eigentlichen Arbeitsvollzüge ist (vor allem teilautonome Arbeitsgruppen). Häufig firmieren die Gesprächsgruppen auch unter unternehmensindividuellen Bezeichnungen wie "Schrottggespräche", "Hüttenzirkel" oder "Treffpunkt I".

Die aus Japan stammenden Qualitätszirkel (zu Konzept und Geschichte vgl. z. B. Bungard/Wiendieck 1986) verbreiteten sich seit Beginn der achtziger Jahre in Deutschland. Mittlerweile arbeiten viele Grossunternehmen mit Problemlösungsgruppen, die an das Qualitätszirkel-Konzept angelehnt sind. Die Zirkel aus sechs bis acht Mitarbeitern, die sich anhand vorgegebener Problemlösungsmethoden regelmäßig (meist 14-tägig) unter Anleitung eines gewählten oder hierarchisch bestimmten Moderators mit Problemen ihres Arbeitsbereiches beschäftigen, werden vor allem im Arbeiterbereich in der industriellen Fertigung eingesetzt. Mittlerweile sind aber auch Zirkel im Angestelltenbereich bei Banken und in anderen Dienstleistungsbranchen anzutreffen.

Lernstatt-Gruppen wurden schon in den frühen siebziger Jahren in einigen deutschen Grossunternehmen wie BMW oder Hoechst mit dem Ziel einer besseren Integration ausländischer Mitarbeiter eingerichtet (vgl. Gebhardt/Heitmeyer 1985). Die Bezeichnung soll an die Begriffe Lernen und Werkstatt anklingen. Zu dieser Zeit standen Integrations- und Ausbildungsaspekte im Vordergrund: Es sollten vornehmlich soziale, methodische und fachliche Kompetenzen der ausländischen Mitarbeiter gestärkt werden. Schwerpunkte waren hierbei das Lernen der deutschen Sprache, das Kennenlernen der Organisation und Technik sowie die sozialen und politischen Beziehungen in einem Industriebetrieb. Später wurden auch deutsche Mitarbeiter einbezogen und der Lernaspekt um den Problemlösungsaspekt ergänzt.

Das vor allem mit dem Unternehmen Volvo identifizierte Modell der teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG) wurde zunächst mehrfach in Skandinavien realisiert und von dort aus in die westeuropäischen Länder getragen (vgl. Bihl 1973 und Steinmann/Heinrich/ Schreyögg 1976). In Skandinavien wurden sie zugleich im Interesse der Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit als auch zur Verbesserung der ökonomischen Effizienz eingerichtet. In der Bundesrepublik Deutschland experimentierten zahlreiche Unternehmen, unterstützt durch staatliche Förderung aus dem Programm zur Humanisierung der Arbeit, mit sogenannten neuen Formen der Arbeitsorganisation, darunter auch mit TAG. Nach Einstellung der öffentlichen Förderung wurden viele Modelle aber verwässert oder aufgelöst, da in ihnen zwar Beiträge zur Humanisierung, nicht aber hinreichende ökonomische Erfolge gesehen wurden. Mittlerweile ist allerdings aufgrund veränderter technischer und marktlicher Bedingungen ein erneuter Trend zur Einrichtung teilautonomer Gruppen zu erkennen.

Gruppenarbeit und Problemlösungsgruppen treten auch in Kombination als integrierte Konzepte auf. Ein solches Modell wurde z. B. in einem deutschen Stahlunternehmen zu Beginn der achtziger Jahre im Zusammenwirken von Betriebsleitung und Betriebsrat entwickelt. Es umfasst die Einführung von Gruppenarbeit mit einem täglichen Arbeitsplatzwechsel, mit dem Ziel einer Angleichung von Qualifikation und Entlohnung auf erhöhtem Niveau, und zugleich 14-tägige, schichtübergreifende Treffen der Gruppenmitglieder zur Verbesserung der Kommunikation, zur Lösung von Konflikten und zur Nutzung der Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Erwartungen des Managements: Flexibilität, Verfahrensoptimierung und Motivation

Neuartige produktionstechnische Lösungen, die maßgeblich durch den Einsatz der Computertechnik bestimmt werden und die die Möglichkeit zu weitgehender Automatisierung und Flexibilität der Fertigung mit sich bringen, erfordern oftmals neue Ansätze der Arbeitsgestaltung. Ebenso führen die Anforderungen des Marktes an die Produktgestaltung (Variantenvielfalt), die Qualität der Produkte und die Einhaltung von Lieferterminen (Just in time) zu erhöhten Erwartungen des Managements an die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter. Das Management erhofft sich mit der Implementierung von Gesprächsgruppen und der Beteiligung an Entscheidungen im Arbeitsbereich der Beschäftigten eine höhere Motivation, eine erfolgreiche Nutzung ihres Problemlösungspotentials, ein wachsendes Qualitätsbewusstsein und eine höhere Akzeptanz für technische und organisatorische Rationalisierung. Die Schaffung teilautonomer Arbeitsgruppen soll darüber hinaus zur Personaleinsatzflexibilität und zur Verbesserung der Umstellungs- und Innovationsfähigkeit beitragen. Die Aufweichung hierarchischer Strukturen soll zu besserer Kommunikation und höherer Innovationsbereitschaft führen (vgl. auch Beisheim/v. Eckardstein/Müller 1991).

Um die erwarteten Vorteile partizipativer Organisationsformen realisieren zu können, muss sich das Management auf eine Gratwanderung begeben: Partizipation im Rahmen der skizzierten Organisationsformen bedeutet auch Aufgabe von Kontrollmöglichkeiten.

Gewerkschaftliche Erwartungen an partizipative Organisationsformen

In den ersten Jahren der Diskussion um Qualitätszirkel und ähnliche Einrichtungen überwogen in gewerkschaftlichen Stellungnahmen zur Partizipation, die fast ausschließlich aus dem Bereich der IG Metall kamen - für andere Gewerkschaften war dieser Punkt kein Thema -, Skepsis und Kritik; zum Teil wurden vom Management initiierte Kleingruppenkonzepte sogar schroff abgelehnt (vgl. z. B. Strauss-Wieczorek 1987). Es wurde befürchtet, dass der "sanftere

Umgang mit der Ware Arbeitskraft" durch Anwendung "unternehmerischer Sozialtechniken" (Breisig 1987) eine Schwächung gewerkschaftlicher Gegenmachtpositionen bedeuten oder eine Konkurrenz zur Institution Betriebsrat entstehen könnte. Die Befürchtungen wurden durch die Bemühungen einzelner Managementvertreter zu Beginn der achtziger Jahre verstärkt, die die neuen Organisationsformen unter Umgehung des Betriebsrates einführen wollten. Mittlerweile wird auch von Kommentatoren des Betriebsverfassungsgesetzes ein Mitbestimmungsrecht nach § 87, Abs. Nr. 12 BetrVG analog zum Vorschlagswesen, und nach § 96 in Verbindung mit § 98 BetrVG anerkannt (vgl. Fitting u. a. 1987, Rn. 154a zu § 87 und Rn. 30 zu § 96), so dass eine Umgehung des Betriebsrats nicht zulässig ist.

Da inzwischen die Arbeitnehmerseite die Erfahrung machen kann, dass die Betriebsräte bei der Einführung von Kleingruppen üblicherweise informiert und maßgeblich beteiligt werden, und da auch die Überschätzung der Qualitätszirkel als Solidarität zerstörendes Instrument korrigiert wurde, laufen die Diskussionen im gewerkschaftlichen Bereich in neue Bahnen. Es werden nunmehr Stimmen laut, die auf eine Nutzung der Kleingruppen im Interesse der Beschäftigten drängen und die Realisierung der Idee der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" über die neuen Organisationsformen erreichen wollen. In diesem Sinne beschloss die IG Metall 1989 auf ihrem 16. ordentlichen Gewerkschaftstag eine Hinwendung zur "Beteiligungsorientierten Betriebspolitik" (vgl. IGM 1989, S. 41 f.).

Partizipation als neue Managementstrategie? - Kontrakttheoretische Überlegungen zur Leistungskoordination

Was bewegt Arbeitgeber, ihren Mitarbeitern einen - begrenzten - Freiraum zu geben, in dem diese ihren Arbeitsbereich mitgestalten, Einfluss auf Innovationstätigkeit gewinnen und möglicherweise auch neue Machtchancen realisieren können?

Die Beantwortung der aufgeworfenen Fragen bedarf eines Blicks auf die rechtliche Grundlage des Arbeitsverhältnisses, die viele Konflikte im Arbeitsalltag verursacht. Der Arbeitsvertrag unterscheidet sich z. B. vom Kaufvertrag durch seine Unvollständigkeit. Während im Allgemeinen schuldrechtliche Verträge für beide Parteien gleichermaßen spezifizierte Leistungen festschreiben, bleiben langfristige Arbeitsverträge in Hinsicht auf die von den Beschäftigten zu leistende - ex ante nicht spezifizierbare - Arbeitsmenge und -qualität vage (vgl. z. B. Duda/ Fehr 1988, S. 139 f. und Hardes 1990, S. 106). Diese Asymmetrie des Arbeitsvertrages wäre nicht problematisch, wenn der Arbeiter von sich aus den Leistungswünschen des Arbeitgebers immer voll gerecht würde. Weil eine solche Arbeitsmotivation im Regelfall nicht erwartet werden kann, entsteht Unsicherheit beim Management über das erreichbare Maß der Leistungsverausgabung. Bisher versuchte das Management, diese Unsicherheit - gestützt durch das unternehmerische Direktionsrecht - über Anweisungen und Kontrolle sowie den Aufbau einer hierarchischen Unternehmensorganisation zu minimieren. Einige Gründe sprechen allerdings in jüngster Zeit für eine Neuorientierung des Umgangs mit der Arbeitskraft:

- Die Kundenanforderungen haben sich - auch unter dem Einfluss der Möglichkeiten moderner Technik - in Richtung verbesserter Qualität und größerer Variantenvielfalt der Produkte und kurzer Lieferzeiten entwickelt. Dadurch entstehen neue Ansprüche an Produktionstechnik, Fertigungsorganisation und Mitarbeiter. Sie müssen stärker in die Qualitätssicherung und in die Verbesserung von Produkten und Verfahren einbezogen werden.
- Technische Entwicklungen und darauf basierende Rationalisierung haben dazu geführt, dass nur noch relativ wenige qualifizierte Mitarbeiter an hochwertigen und empfindlichen Maschinen und Anlagen arbeiten. Dem Nutzungsgrad der Anlagen muss daher eine

besondere Beachtung zukommen. Geringfügige Fehler und Unachtsamkeit der Mitarbeiter können hohe Kosten durch Maschinen- bzw. Anlagenstillstand und Reparaturaufwendungen nach sich ziehen, weshalb die Qualifikation und Motivation der Arbeitnehmer besonders wichtig geworden sind.

- Die Ansprüche der Arbeitnehmer an die Arbeitsbedingungen haben sich grundlegend gewandelt. Diese vielfach als Werteverfall abqualifizierte Einstellungsänderung (vgl. Noelle-Neumann 1978) wird neuerdings als Wandel der Verwirklichung okzidentaler Werte (Aktivismus, Universalismus, Individualismus, Rationalität) gedeutet (vgl. Voss 1990, S. 269 ff.). Die Entwicklung der Einstellungen der Mitarbeiter von der Pflicht-Moral zur Verantwortungs-Ethik erfordert neue, diesen geänderten Erwartungen entsprechende Wege der Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung.
- Das Management kann sein Interesse, die Mitarbeiter zu hoher qualitativer und quantitativer Leistung zu führen, um so eher erreichen, je mehr es durch günstige Arbeitsgestaltung und durch Beteiligungsangebote dazu beiträgt, die Opportunitätskosten eines Betriebswechsels zu erhöhen (Duda/Fehr 1988, S. 144 ff.).

Unter dem Einfluss des verschärften Wettbewerbs geraten Informations- und Kommunikationskosten bei der "Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung wechselseitiger Leistungsbeziehungen" (Picot/Dietl 1990, S. 178) ins Blickfeld des kostenbewussten Managements. Die hierbei entstehenden Transaktionskosten können solche Größenordnungen erreichen, dass die herkömmlichen Formen der Leistungskoordination ökonomisch dysfunktional werden. So ist z. B. die vorausschauende Beschreibung und Vorgabe situationspezifischer notwendiger Leistungsbeiträge als Ausdruck hierarchischer Koordination sehr kostenaufwendig. Eine Spezifikation der Leistung durch die Arbeitnehmer selbst, wie sie beispielsweise durch Reparaturschlosser traditionsgemäß vorgenommen wird, kann die Spezifikationskosten deutlich senken. Außerdem ist zu erwarten, dass die Güte der Spezifikationen oftmals höher ist, wenn sie der "Fachmann vor Ort" trifft. Entsprechendes gilt für die Koordination und Kontrolle von Leistungsbeiträgen. Es scheint in vielen Fällen, dass Selbstkoordination und -kontrolle der bisherigen hierarchischen Wahrnehmung dieser Funktionen kostenmäßig überlegen sind. Im Rahmen der Selbstabstimmung wird der explizite, unvollständige Vertrag nicht mehr durch Anweisung und Kontrolle sondern durch implizite Vereinbarungen ergänzt. Es handelt sich hierbei um nicht kodifizierte Übereinstimmungen der Akteure im Sinne eines Grundkonsenses hinsichtlich der wechselseitigen Erwartungen. Der Konsens muss immer wieder erneuert, bestätigt und weiterentwickelt werden. Eine implizite Vereinbarung ist nicht einklagbar und basiert daher auf wechselseitigem Vertrauen, das die Parteien im Zweifel stärker bindet als ein expliziter Vertrag. Der Vorzug impliziter Vereinbarungen gegenüber expliziten Verträgen liegt für die beteiligten Akteure in der Verringerung von Transaktionskosten, die mit Verhandlungen, Kontrollen und eventuellen formellen Streitigkeiten um einen expliziten Vertrag entstehen. Solange eine vertrauensvolle Atmosphäre besteht, die nicht einer der Akteure einseitig zerstört, sind implizite Vereinbarungen transaktionskostengünstig. In diesem Sinne ist die Schaffung partizipativer Organisationsformen, in denen Arbeitnehmer ihre Leistung zum Teil selbst spezifizieren und kontrollieren, als Instrument zur Ergänzung des unvollständigen Arbeitsvertrages mit Hilfe impliziter Vereinbarungen zu verstehen.

Chance oder Risiko?

Was bringen partizipative Organisationsformen für die Arbeitnehmer?

Partizipative Organisationsformen müssen in ihrer konkreten Ausgestaltung beurteilt werden. Diese unterscheidet sich häufig vom ursprünglichen, durch das Management entwickelte

Modell, weil seine Implementierung als sozialer und politischer Prozess der Einwirkung vieler Akteure (z. B. Betriebsrat, Meisterschaft, Abteilungsleiter) unterliegt. Dennoch lassen sich in einer abstrakten - an Modellvorstellungen orientierten - Betrachtung Chancen und Risiken für die beteiligten Akteure aufzeigen.

Chancen, die die Arbeitnehmer unter für sie günstigen Bedingungen wahrnehmen können, liegen vor allem in einer Verbreiterung der eigenen Informationsbasis, der Gestaltung des Arbeitsumfeldes, dem Einfluss auf Rationalisierungsprozesse, der Erweiterung der fachlichen, methodischen und sozialen Qualifikation und der Vergrößerung des eigenen Handlungsspielraumes. (vgl. v. Eckardstein 1987, S. 120 f.)

Mögliche Risiken für die Arbeitnehmerseite in einer einseitigen Nutzung des Rationalisierungswissens der Mitarbeiter ausschließlich zu Lasten der Arbeitnehmer, der Segmentierung der Belegschaft in Elitegruppen und minder qualifizierte Verlierer und der Manipulation der Belegschaften durch Scheinpartizipation (Befriedungsstrategie) im Sinne einer Sozialtechnik (vgl. Strauss-Wieczorek 1987 und Breisig 1987).

Was bedeuten partizipative Organisationsformen für die Interessenposition des Betriebsrates?

Vornehmlich gewerkschaftlich orientierte Autoren äußern zahlreiche Bedenken (vgl. Breisig 1987 und Strauss-Wieczorek 1987) über die Risiken solcher Gruppen für die Interessenposition des Betriebsrates: Erster Ansprechpartner für Probleme wäre künftig nicht mehr der Betriebsrat. QZ-Teilnehmer könnten ihre Probleme direkt im Zirkel vortragen und unter Umständen schneller gelöst bekommen als auf dem herkömmlichen Weg, weil das Management Zugeständnisse machen muss, um die Zirkel am Laufen zu halten. Schwer lösbare Probleme, die der Zirkel nicht bewältigen kann, blieben beim Betriebsrat hängen, so dass die Zirkel Erfolge aufwiesen, der Betriebsrat aber in den Augen der Belegschaft als inkompetent wahrgenommen würde. Durch eine mögliche Konkurrenz für die Interessenvertretungsorgane könnte sich das Kräfteverhältnis zugunsten der Arbeitgeber verschieben. Der Betriebsrat müsste sich unter Umständen einer viel kritischeren Basis stellen, die durch Qualifizierung und durch stärkere Einbindung in Entscheidungsprozesse höhere Ansprüche an die Interessenvertreter entwickelt.

Erfahrungen aus unserem empirischen Forschungsprojekt haben uns gezeigt, dass partizipative Organisationsformen auch erweiterte Möglichkeiten für die betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer eröffnen: Der Betriebsrat wird von kleineren Arbeitsgestaltungs-Problemen entlastet, wenn sie in Kleingruppen bearbeitet und gelöst werden können. Das durch solche Arbeit entstehende kritische Potential in der Belegschaft kann der Betriebsrat für eigene Zielsetzungen nutzen. Die Option, die Gruppen zur direkten Ansprache der Basis zu nutzen kann zur Entwicklung einer aktiven Informationspolitik beitragen. Probleme können sachlicher diskutiert werden, wenn die methodische und soziale Kompetenz der Mitarbeiter steigt. Allerdings ist auch zu beobachten, dass die Problemlösungsansprüche der Belegschaft an den Betriebsrat fundierter werden, wenn die Mitarbeiter in der Gruppenarbeit bestimmte Kompetenzen gewonnen haben. Hierdurch wiederum kann der Betriebsrat Problemlösungsansprüche der Belegschaft an sie zurückdelegieren.

Implementierung als politischer Prozess - Wie werden Erwartungen realisiert?

Wir begreifen die Einführung neuer Formen der Arbeitsgestaltung als politischen Prozess, in den die jeweiligen Interessen, Strategien und Machtressourcen der Akteure eingehen (vgl.

Crozier/Friedberg 1979). Dies bedeutet auch, dass die Akteure nicht sicher sein können, dass eine eingeschlagene Strategie zur Zielerreichung führt. So kann das Management nicht von einer simplen Vorstellung der Steuerung des sozialen Systems ausgehen, nach der ein angestrebtes Modell in technokratischer Weise eins zu eins umsetzbar wäre, ohne auf besondere Wünsche anderer Akteure bzw. Machtgruppen im Betrieb einzugehen. Auch der Betriebsrat kann sich nicht darauf verlassen, dass ihm z. B. eine Verhinderungsstrategie mehr Vor- als Nachteile einbringt. Verweigert der Betriebsrat die Einführung partizipativer Organisationsformen, obwohl sie von den Mitarbeitern als Chance begriffen werden, eigenen Einfluss auf Entscheidungsprozesse zu realisieren, so ist eine Frontstellung Betriebsrat - Belegschaft wahrscheinlich. Wenn das Kleingruppen-Konzept umgesetzt wird, ohne dass der Betriebsrat sich eingeschaltet hat (weil er grundsätzlich gegen die neuen Formen der Beteiligung ist), werden tendenziell eher die Vorstellungen des Managements verwirklicht als bei einer aktiven Strategie der Einflussnahme durch den Betriebsrat. Das Management seinerseits muss Widerstände einkalkulieren, wenn es in der Einführungsphase wichtige Machtgruppen im Betrieb unberücksichtigt lässt, weil nicht das Erfordernis der rechtzeitigen Information und Einbeziehung erkannt wird. Zu diesen Machtgruppen gehören die betroffenen Mitarbeiter, die Meister, das mittlere Management und Betriebsräte. Welche Ziele verfolgt und welche Strategien eingeschlagen werden, ist nicht zuletzt abhängig von der jeweiligen Grundeinstellung der Akteure und den tradierten Verhaltensweisen, die sich durch die betriebsspezifische Entwicklung einer "Sozialverfassung" bzw. "Unternehmenskultur" herausgebildet haben. Dies bedeutet, dass für jeden Akteur die Wahl einer Strategie auch durch gemeinsame Vorerfahrungen konflikthafter oder verständnisvollen Umgangs miteinander beeinflusst wird.

Sowohl der Betriebsrat als auch das Management befinden sich bei der Einführung partizipativer Organisationsformen auf einer Gratwanderung, bei der sie Chancen realisieren, aber auch Verluste erleiden können. Management und Betriebsrat geben Kontrollmöglichkeiten auf und hoffen, dass die impliziten Vereinbarungen halten und ein Äquivalent für die aufgehobene Kontrolle hergeben. Diese Hoffnung ist jedoch nicht blauäugig: Sie ist begründet, und zwar durch die Erwartung, dass die Aufkündigung der impliziten Vereinbarung für jede Seite Positionsverschlechterungen bewirkt. In diesem Sinn gewinnt eine Personalpolitik, die sich auf die Förderung des Vertrauens, auf implizite Vereinbarungen und ihre Pflege konzentriert, auch ökonomischen Wert.

In vielen bundesdeutschen Unternehmen existiert erfolgreiche Kleingruppenarbeit; es ist aber auch feststellbar, dass einzelne Gruppen oder ganze Zirkelorganisationen versanden oder relativ rasch zusammenbrechen. Dies deutet darauf hin, dass es sich um labile und empfindliche soziale Systeme handelt, die ständiger Zuwendung und Energiezufuhr bedürfen.

Fallbeispiele

Die weitgehende Freiheit der Akteure bei der Wahl ihrer Mittel zur Interessendurchsetzung sorgt für unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Implementation partizipativer Organisationsformen. Da die Handlungen der Akteure im Regelfall aufeinander bezogen und durch die betriebliche Sozialkultur beeinflusst sind, ist eine abstrakte Erfolgsschätzung bestimmter Strategien nicht möglich. Die Breite des empirisch vorfindbaren Spektrums an Handlungskonstellationen kann anhand folgender drei Fallbeispiele abgeschätzt werden:

1. Fall

Beim ersten Beispiel handelt es sich um einen Betrieb mit ca. 250 Mitarbeitern, der erst vor einigen Jahren von einem großen Konzern übernommen wurde. Der Konzernbetriebsrat sorgte

damals für die erstmalige Konstituierung eines Betriebsrates. Der Betrieb wird in einem patriarchalischen Stil geführt, was aus seiner Entwicklung und Größe erklärbar ist. Der Betriebsrat ist noch unsicher in der Wahrnehmung seiner Rechte und mischt sich daher nur zaghaft in die Betriebspolitik ein. Auf Initiative der Personalentwicklungsabteilung des Konzerns wurden Workshops für interessierte Manager zum Thema Qualitätszirkel durchgeführt. Die Betriebsleitung wurde auf diesem Wege zur Bildung zweier Zirkel angeregt. Die betriebliche Situation legte dabei die übergeordneten Themen Logistik und Materialeinsparung nahe. Der Betriebsrat wurde durch die Betriebsleitung von Beginn an informiert und einbezogen. Diese Beteiligungschancen wurden von ihm jedoch nicht genutzt. Eine Betriebsvereinbarung hat der Betriebsrat - im Gegensatz zu einem anderen Konzernbetrieb, in dem die Auseinandersetzung mit dem Management sehr kontrovers verlief - nicht gefordert.

Obwohl die Themenstellung der Zirkel primär technisch-organisatorisch ausgerichtet ist, gibt es Raum für die Diskussion ergonomischer Verbesserungen, die vornehmlich den Mitarbeitern zugute kommen. Es entspricht dem Selbstverständnis eines "offenen und ehrlichen Managements", dass diese Vorschläge zur Umsetzung kommen. Das Bemühen des Managements um eine Ausgestaltung des Modells, die Wünsche der Mitarbeiter weitgehend einbezieht und damit dem partizipativen Grundgedanken Rechnung trägt, sorgt für Effekte, die den Erwartungen aller Betroffenen entgegenkommen.

2. Fall

Zu Beginn der achtziger Jahre lernten Manager dieses Unternehmens mit heute ca. 6000 Beschäftigten auf einer Japanreise das dortige Qualitätsmanagement kennen. Aufgrund dieser Erfahrungen versprach sich das Topmanagement aus einer Ergänzung der bestehenden Wertanalysegruppen durch eine Qualitätszirkel-Organisation Vorteile für das Unternehmen. Ohne von einem förmlichen Mitbestimmungsrecht auszugehen, informierte das Management den Betriebsrat frühzeitig und lud ihn zur Mitgestaltung ein. Weil er die Qualitätszirkel lediglich als Sozialtechnik des Managements einschätzte, mit der Rationalisierungswissen der Mitarbeiter kostengünstig abgeschöpft werden sollte, verwehrt sich der Betriebsrat einer freiwilligen Mitgestaltung, unterstützt durch die örtliche Verwaltungsstelle der zuständigen Gewerkschaft (die seinerzeit auch kein Mitbestimmungsrecht erkannte) und verzichtete dadurch auf die Einbringung eigener Interessen. Die vorwiegend auf Effektivitätssteigerung bezogenen Zielsetzungen des Managements und die Strategie, die Zirkel zunächst auf einer hohen Hierarchieebene einzuführen, führten zu einer QZ-Organisation, die auch heute noch (nach ca. 400 abgeschlossenen Zirkeln) nicht bis auf die unterste Hierarchieebene durchgedrungen ist und in der in erster Linie reine Betriebsleitungsthemen bearbeitet werden, wodurch sich die Arbeitsweise der Zirkel dem Prinzip der Projektgruppen annähert. Üblicherweise von den Zirkeln erwartete Partizipationseffekte wie höhere Motivation und Qualifikation, die selbstverantwortliche Tätigkeit auch auf der Arbeiterebene mit sich bringen kann (und damit Transaktionskosten senkend wirkt), werden in diesem Fall verschenkt. Die möglichen Humanisierungseffekte für die Mitarbeiter treten ebenfalls nicht ein. Hier hätte eine Korrektur der vordergründig effektivitätsbezogenen Managementstrategie durch einen aktiv mitgestaltenden Betriebsrat auch dem Management Vorteile bringen können. Die Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter, die der Partizipation gemeinhin zugeschrieben werden (vgl. v. Eckardstein 1987, S. 120 f.), können sich nicht entfalten. Dieses für alle betrieblichen Akteure unbefriedigende Ergebnis sehen wir im Zusammenhang mit den historisch gewachsenen Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat, die sich kritisch-distanziert bis misstrauisch gegenüberstehen.

3. Fall

Auch in diesem Betrieb eines montanmitbestimmten Großkonzerns ist die Idee zur Beteiligung von Mitarbeitern Anfang der achtziger Jahre durch Reisen von Managern nach Japan entstanden. Insbesondere bei den an technischen Fragen orientierten Angehörigen der Betriebsleitung fand anstelle der bisherigen hierarchischen Arbeitsorganisation das Modell der Gruppenarbeit Interesse, mit dem Flexibilisierung durch Abschaffung der Hierarchie an der Anlage sowie eine Verbesserung von Qualifikation und Produktqualität erreicht werden sollen. Durch Übertragung von Qualitätsverantwortung und Organisationskompetenzen an die Gruppe werden die Vorgesetzten entlastet und Kontrollstellen eingespart. Das neue - betriebsintern als "Beteiligung" bezeichnete - Modell basiert auf einer Verbindung von Gruppenarbeit und Gesprächsgruppen (Beteiligungsgruppen). Die Hierarchie an der Anlage, gekennzeichnet durch abgestufte Qualifikation, Verantwortung und Entlohnung, wurde durch ein System "Gruppenarbeit" ersetzt, in dem bei täglichem Arbeitsplatzwechsel jeder Arbeiter aufgrund der gleichen Qualifikation auch gleiche Entlohnung erhält. Der Lohn eines jeden Gruppenmitglieds liegt heute oberhalb des Wertes, den der Erste Mann an der Anlage früher erhalten hat. Zur Lösung von betrieblichen und sozialen Problemen können sich die Gruppenmitglieder im 14-tägigen Rhythmus schichtübergreifend in der Beteiligungsgruppe treffen. Während dieser Sitzung wird die betreffende Anlage stillgelegt. Nicht zuletzt die starke Stellung des Betriebsrates führte zu seiner frühzeitigen Einbeziehung auch in die Ausgestaltung des Beteiligungskonzepts. Für ihn bringt das Konzept neue Möglichkeiten der Information und politischen Ansprache der gesamten Gruppe und damit eine Verminderung der Transaktionskosten seiner Tätigkeit als Interessenvertretungsorgan der Belegschaft. Dieser Fall illustriert sehr anschaulich, dass eine sachliche Zusammenarbeit auch im Bereich zum Teil konträrer Interessen zwischen Betriebsrat und Management möglich ist und beiden Seiten Vorteile bringen kann.

Die angeführten Beispiele dokumentieren die Abhängigkeit der Akteure voneinander und ihre Beeinflussung durch die historisch geprägte Handlungskultur. Die Möglichkeiten partizipativer Organisationsformen können voll zur Geltung kommen, wenn sie den Akteuren bewusst sind und eine entsprechende Strategie verfolgt wird. Es ist aber auch denkbar, dass ein einseitig auf eigene Ziele orientiertes Handeln mit partizipativen Organisationsformen zu größeren Erfolgen führt, wenn im Interessenaushandlungsprozess (anders als es im Fall 2 geschehen ist) durch weitere Akteure eine Korrektur herbeigeführt wird.

Die Fälle zeigen, dass den Erwartungen des Managements an partizipative Organisationsformen ein Interesse des Betriebsrates nach Verbesserung seiner Handlungsmöglichkeiten (Information der Belegschaft) korrespondiert. Beide Seiten streben eine Minderung von Transaktionskosten der Aushandlungsprozesse in der betrieblichen Personalpolitik an. Daher liegt es nahe, die detaillierte Ausgestaltung partizipativer Organisationsformen durch implizite Vereinbarungen zu fassen, soweit es das gegenseitige Vertrauen zwischen Interessenvertretung und Management zulässt. Dies bedeutet, dass ein vertrauensvolles Verhältnis beider Seiten es ermöglicht, auf einen expliziten Vertrag bzw. auf eine ausführliche Spezifikation der Partizipation in einer Betriebsvereinbarung zu verzichten. Eine konfliktbelastete Beziehung zwischen den betrieblichen Verhandlungspartnern wird dagegen - fast zwangsläufig - zu einer kodifizierten Abmachung führen, wobei die Flexibilität, die eine implizite Vereinbarung ermöglichen würde, für alle Akteure eingeschränkt wird.

Partizipation als Prozess

Die Einbindung von Mitarbeitern in die Gestaltung des Arbeitsbereichs hat schon aufgrund der Interessenbezogenheit ihres Handelns einen dynamischen Charakter. Es handelt sich tendenziell um einen offenen, sich selbst ausweitenden Prozess, der sensibel auf Beschränkungsversuche des Managements reagiert. Die geschaffenen Freiräume setzen auf Seiten der Mitarbeiter Energien, aber auch neue, weitergehende Ansprüche nach Beteiligung und kooperativem Verhalten der anderen Organisationsmitglieder frei. Der Versuch einer Einschränkung von Partizipationsbestrebungen der Mitarbeiter führt zu Demotivation und nachlassendem Interesse im gewährten Beteiligungsrahmen. Reguliert wird der Partizipationsprozess durch Selbstbeschränkung der Akteure im Rahmen impliziter Vereinbarungen. Das heißt, dass die Mitarbeiter in den Gruppen von sich aus auch Managementinteressen berücksichtigen, um bei nächster Gelegenheit vom Management Unterstützung für die Realisierung ihrer Interessen erwarten zu können. Das Management seinerseits wird diese Unterstützung gewähren, um den Konsens aufrechtzuerhalten. Dieser Mechanismus wirkt analog auch zwischen Management und Betriebsrat.

Wir haben bereits angedeutet, dass Qualitätszirkel versanden, wenn es keinen "Kümmerer" gibt, der sich für die Entwicklung der Beteiligung einsetzt, wenn laufend hohe bürokratische Hürden durch die Zirkelteilnehmer zu nehmen sind oder wenn nur Vorschläge der Mitarbeiter umgesetzt werden, die einseitig für das Unternehmen Vorteile bringen oder nichts kosten. Halbherziges Vorgehen (Rationalisierungswissen abziehen, aber keine Zugeständnisse machen; Scheinpartizipation) dürfte auf Dauer verhindern, dass auch die eigenen Erwartungen realisiert werden, von denen der übrigen Akteure ganz zu schweigen.

Veränderung industrieller Beziehungen durch Partizipation

Durch Kleingruppenarbeit können sich die fachlichen, sozialen und methodischen Qualifikationen der Mitarbeiter deutlich verbessern. Die Nutzung der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter begünstigt ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Der Einfluss der Beschäftigten auf die Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes, der durch partizipative Organisationsformen ermöglicht wird, bewirkt eine Versachlichung der industriellen Beziehungen auf der untersten betrieblichen Ebene.

Partizipative Organisationsformen entfalten qua Definition und Struktur ihre Wirkung vor allem auf der Ebene Mitarbeiter - Betrieb. Soweit sie den betroffenen Belegschaftsangehörigen Einwirkungschancen bieten, verändern sich die Beziehungen auf den untersten Hierarchieebenen. Veränderungen der Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat treten ein, wenn der Betriebsrat von vornherein in die Konzeption einbezogen und institutionell in die neue Organisationsstruktur eingebunden wird. Die damit verbundene Senkung der Kommunikationskosten der Akteure in der betrieblichen Personalpolitik (Personalmanagement und Betriebsrat) liegt im Interesse aller beteiligten Parteien.

Es ist nicht möglich, den beteiligten Akteuren abstrakte Empfehlungen für eine "richtige" Strategie zu geben, weil die Spielregeln, Einzelinteressen und Macht-Konstellationen von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sind. Die beschriebenen Muster können grobe Anhaltspunkte für mögliche Strategien und Konsequenzen geben. Eine Managementpolitik, die sich die Vorteile partizipativer Organisationsformen zunutze machen will, ist darauf angewiesen, weitgehende Freiräume besonders auf der unteren Hierarchieebene einzuräumen (Ersatz direkter Kontrolle durch Selbstkoordination). Partizipation kann also ein umfassendes personalpolitisches Konzept der Leistungskoordination und der Gestaltung betrieblicher Interessen-

aushandlungsprozesse sein, wenn die hierfür notwendige Offenheit als Chance zur Weiterentwicklung der industriellen Beziehungen begriffen wird.

Literaturverzeichnis

Beisheim, M.; v. Eckardstein, D.; Müller, M. (1991), Flexibilisierung der industriellen Fertigung durch partizipative Organisationsformen, in: Flecker, J.; Schienstock, G. (Hrsg.), Deregulierung, Flexibilisierung, Internationalisierung, Mering, in Druck

Bihl, G. (1973), Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung, Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen, München

Breisig, Th. (1987), Unternehmerische Sozialtechniken als Herausforderung an die gewerkschaftliche Interessenvertretung, in: Die Mitbestimmung 11/1987, S. 665 - 668

Bungard, W.; Wiendieck, G. (1986), Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung, Landsberg/Lech

Crozier, M.; Friedberg, E. (1979), Macht und Organisation, Königstein/Ts.

Duda, H.; Fehr (1988), Macht und Ökonomie, Das Beispiel atomistischer Arbeitsmärkte, in: Küpper, W.; Ortmann, G. (Hrsg.), Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 131 - 151

v. Eckardstein, D. (1987), Unter welchen Voraussetzungen können partizipative Organisationsformen als personalpolitische Innovation gelten?, in: Dichtl, E. u.a., Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden, S. 115 - 135

Fitting, K., Auffarth, F. u.a. (1987), Betriebsverfassungsgesetz: Handkommentar, München

Gebhard, W.; Heitmeyer, K. (1985), Lernstatt, Ein Beitrag zur Erreichung von Personal- und Organisationsentwicklungszielen, Köln

Hardes, H.-D. (1990), Betriebliche Personalpolitik in arbeitsmarkttheoretischer Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung 2/1990, S. 103 - 131

IGM (1989), Die andere Zukunft: Solidarität und Freiheit, Leitlinien der IG Metall zur gesellschaftlichen und gewerkschaftlichen Reform, internes Papier des IG Metall-Vorstandes, Frankfurt/Main

Noelle-Neumann, R. (1978), Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft, Zürich

Picot, A.; Dietl, H. (1990), Transaktionskostentheorie, in: WiSt 4/1990, S. 178 - 184

Steinmann, H.; Heinrich, M.; Schreyögg, G. (1976), Theorie und Praxis selbststeuernder Arbeitsgruppen, Köln

Strauss-Wieczorek, G. (1987), Qualitätszirkel: Taylorismus plus Sozialtechnik statt Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Die Mitbestimmung 11/1987, S. 676 - 678

Voss, G. (1990), Wertewandel: Eine Modernisierung der protestantischen Ethik?, in: Zeitschrift für Personalforschung, 3/1990, S. 263 - 275.