Zeitschrift: Widerspruch : Beiträge zu sozialistischer Politik
Herausgeber: Widerspruch
Band: 20 (2000)
Heft: 39

Artikel: Arbeit, Partizipation und Solidarität im Aktionärskapitalismus
Autor: Dörre, Klaus
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-651552

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 21.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Klaus Dörre

Arbeit, Partizipation und Solidarität im Aktionärskapitalismus

I. Kann die Erfahrung entfremdeter Arbeit noch immer einen Zusammenhalt der Produzenten stiften? Und läßt sich das individuelle Streben nach „guter Arbeit" auch künftig für ein solidarisches Gesellschaftsprojekt nutzen? Am Ende des 20. Jahrhunderts werden diese Fragen – wieder einmal – kontrovers diskutiert. Hintergrund sind dramatische Umbrüche, die sich seit Mitte der siebziger Jahre in den kapitalistischen Arbeitsgesellschaften vollziehen. Für Irritationen sorgen Managementprinzipien, die sich Dezentralisierung und Entbürokratisierung von Unternehmen, Überwindung starrer Arbeitsteilungen, Nutzung des informellen Produzentenwissens und Beteiligung der operativ Tätigen an Managemententscheidungen auf ihre Fahnen schreiben. Optimistische Interpreten betonen die Freiheitsspielräume, die das postfordistische Unternehmen bietet. Sie sehen Ansatzpunkte für eine nicht traditionale Arbeitssolidarität, für eine modernisierte Mitbestimmung oder gar das Gestaltungsfeld einer neuen Politik der Teilhaberechte.[1] Kritiker verweisen dagegen auf den Herrschaftscharakter und das desintegrierende Potential flexibler Arbeitsformen.[2]

Daß sich mit der Transformation handlungsleitender Managementprinzipien zugleich die Regulation von Interessengegensätzen im kapitalistischen Betrieb gravierend verändert hat, wird von allen Interpreten eingeräumt. Nicht nur der Antagonismus von Lohnarbeit und Kapital, sondern auch der Gegensatz zwischen kontrollierter und kontrollierender Arbeit scheint ihres Erachtens überwunden. In der Bewertungen dieses Phänomens unterscheiden sich die Positionen jedoch radikal. Wo Optimisten die Chance zu Positivsummenspielen zwischen Management und Belegschaften und zu einer „kooperativen Modernisierung" (Kommission 1998) der Wirtschaft sehen, sprechen Kritiker vom Übergang zu einer hegemonisch-monistischen Herrschaftsform, welche die Interessendualität der fordistischen Fabrik auf *regressive Weise* überwindet.[3] Indem sich das kapitalistische Unternehmen die Subjektivität der Produzenten als Rationalisierungsressource erschließe, hörten Arbeitsplatz und Betrieb auf, maßgeblicher Ort des gesellschaftlichen Hauptkonflikts zu sein. Daher könne emanzipatorische Politik künftig nur noch „jenseits der Zivilisation der Arbeit" ansetzen, lautet die Schlußfolgerung einer wichtigen Strömung zeitgenössischer Kapitalismuskritik (Gorz 2000, Revelli 1999).

Standortpolitik einer „großen Partei für Industrie und Arbeit" oder die vage Hoffnung auf einen antikapitalistischen Impuls aus dem Reproduktionssektor? Ist das die Alternative, vor der Arbeitspolitik am Ende des 20. Jahrhunderts steht? Nein, meine ich. Meiner Ansicht nach gibt es gute Gründe, die anhaltende Restrukturierung kapitalistischer Arbeitsgesellschaften nicht vorschnell als gestaltungsfähiges Politikfeld abzuschreiben.

Allerdings läßt sich das Verhältnis von Erwerbsarbeit, Kollektivinteressen und solidarischer Politik weniger denn je aus einer engen arbeits- oder industriesoziologischen Perspektive fassen. Industrielle Restrukturierung in Betrieben und Unternehmen muß heute – wieder – im Kontext der internationalen politischen Ökonomie gesehen werden. Mit Gorz, Revelli oder Sennett stimme ich darin überein, daß sich im Übergang zum postfordistischen Kapitalismus ein neuer Modus der Beherrschung und Kontrolle wirtschaftlicher Aktivitäten herausgebildet hat. Dieser Herrschaftstyp schafft Zonen kontrollierter Autonomie. Er stachelt die Eigeninitiative der Produzenten an. Zugleich unterwirft er jede Form der Selbsttätigkeit einer rigiden Marktsteuerung, die er mit einer nie gekannten Konzentration strategischer Entscheidung an der Spitze der Konzernhierarchien kombiniert. Anders als viele Interpreten denken, stellt die neue Kombination aus Marktkoordination, Eigeninitiative und indirekter Kontrolle jedoch keine ideale Vermittlung zwischen Mikro- und Makroökonomie her.

Der neue Hegemonietyp leistet keineswegs die Ausdehnung eines „überlegenen" betrieblichen Rationalitätsprinzips auf die Gesamtgesellschaft. Gramcis bekannter Satz, wonach die kapitalistische Hegemonie in der Fabrik beginnt, läßt sich auf die aktuelle Phase kapitalistischer Restrukturierung so *nicht* anwenden. Angemessen wäre es, das Argument umzukehren. Das neue hegemoniale Regime wird den Betrieben *aufgezwungen*. Es entsteht im Spannungsfeld einer Doppelbewegung. Die makroökonomische Logik einer markt- und wettbewerbsgetriebenen Restrukturierung der Weltwirtschaft trifft mikroökonomisch auf Versuche einer kooperativen, beteiligungsorientierten Modernisierung der Arbeits- und Betriebsorganisation.

Beide Bewegungen fügen sich keineswegs harmonisch ineinander. Je stärker das makroökonomische Wettbewerbsregime die Betriebe und Unternehmen durchdringt, desto schwerer fallen mikrosoziale Kompromißbildungen, die die flexible Arbeitsweise postfordistischer Unternehmen auf „sozialen Fortschritt" (Aglietta 2000) programmieren könnten. Das Regime der Wettbewerbspakte steigert den Produktivismus der Betriebe zu Lasten gesamtwirtschaftlicher Produktivität. Es erzeugt Partizipations- und Modernisierungsblockaden, indem es die Beteiligungsbereitschaft von Beschäftigten schwächt und den sozialen Zusammenhalt in den nationalen Arbeitsgesellschaften aufzulösen begonnen hat. Die Spannung zwischen einem internationalen Aktionärskapitalismus und den nationalen Arbeitsgesellschaften, von deren Besonderheiten die „unsichtbare Hand" der Marktsteuerung abstrahiert, bezeichnen einen zentralen Widerspruch *innerhalb* des postfordistischen Akkumulationsregimes.[4] Neue Solidaritätspotentiale, die aus der postfordistischen Arbeitsweise erwachsen, können nur wirksam werden, wenn sie sich produktiv auf diese Spannungslinien beziehen.

II. Eine erste Begründung für diese Sichtweise ergibt sich aus dem Reorganisationsprozeß kapitalistischer Betriebe.[5] Durch die Popularisierung toyotistischer Managementprinzipien (Lean Production, Lean Management)

vorangetrieben hatte sich Anfang der neunziger Jahre ein *neues Rationalisierungsparadigma* durchgesetzt, das den Schwerpunkt des Rationalisierungshandelns von der Verdrängung lebendiger Arbeit hin zu intelligenten Organisationsformen und zu ganzheitlicher Nutzung des menschlichen Arbeitsvermögens verschob. Im Zentrum der neuen Managementkonzepte stand und steht die aktive Beteiligung von Beschäftigten an betrieblichen Optimierungs- und Rationalisierungsprozessen. Aus dem primär von Experten ausgeübten Rationalisierungshandeln der fordistischen Fabrik soll dem Konzept nach ein kleinschrittiger, von den Beschäftigten selbst getragener Prozeß werden. Da Selbstaktivierung, Kreativität, ständige Innovationsbereitschaft und zielkonformes Verhalten sich nicht durch hierarchische Kontrolle erzwingen lassen, können flexible, partizipative Organisationen letztendlich nur funktionieren, wenn sie Beschäftigteninteressen an Qualifizierung, „guter Arbeit", höheren Löhnen, sicheren Arbeitsplätzen und transparenten Entscheidungen Rechnung tragen (vgl. Schäppi/Schöni 1992, Dörre 1992). Tragfähige Kompromißbildungen fallen im Betriebsalltag schwer, daher bleibt partizipatives Management in all seinen Schattierungen fragil und störanfällig.

Für diese Fragilität gibt es weitere Gründe. In bestehenden Betrieben und Unternehmen treffen Reorganisationsbemühungen auf die *Schwerkraft sperriger Traditionen*. Nach dem bekannten Hysteresiseffekt neigen die betrieblichen Akteure in ihrem spontanen Verhalten zur Konservierung einer bereits vergangenen Realität. Strukturkonservatismus schlägt sich nicht allein in der viel beschworenen Blockademacht des mittleren Managements nieder. Auch unter den vermeintlichen Gewinnern partizipativer Rationalisierung, den Produktionsarbeitern, gibt es Widerstände. Die Arbeiter verteidigen weder tayloristische Arbeitsteilung noch hierarchische Kontrolle. Sie kämpfen jedoch um jene informellen Spielräume für Selbsttätigkeit, die sie der dominanten Arbeitsweise abgerungen haben, um die Belastungen reglementierter, routinisierter Tätigkeiten halbwegs erträglich zu gestalten. Diese Freiräume sehen sie durch den erweiterten Zugriff partizipativer Rationalisierung auf das Arbeitsvermögen bedroht.

Wo die partizipative Rationalisierung dennoch in Gang kommt, provoziert sie unweigerlich *Macht- und Statuskonflikte*. Produktionsgruppen, die ihr Tätigkeitsspektrum durch eine Integration von indirekten Tätigkeiten (Qualitätssicherung, Instandhaltung, Logistik) und Vorgesetztenfunktionen (Feinsteuerung der Arbeit, Urlaubsplanung, Koordination mit angelagerten Abteilungen, Auftragsakquisition und -gestaltung) ausdehnen, rütteln unweigerlich an den herausgehobenen Positionen von betrieblichen Spezialisten und Führungskräften. Daraus resultierende Konflikte fallen besonders heftig aus, wo – wie in Deutschland – Autoritätsverhältnisse beruflich legitimiert, Hierarchien traditionell flach und Organisationen seit langem einfach strukturiert sind (Sorge 1999). Provoziert werden solche Konflikte gerade durch Reorganisationsvarianten, die auf große Partizipationsspielräume für teilautonome Fertigungsgruppen setzen. Denn dies gehört zu den Paradoxien partizipativer Rationalisierung: Je anspruchsvol-

ler das Partizipationsniveau der Fertigungskollektive ist und je weiter die Tätigkeitsintegration fortschreitet, desto heftiger fallen die Erschütterungen in jener betrieblichen Mittelschicht[6] aus, die dem Managerkapitalismus der fordistischen Ära ihr spezifisches Gesicht verliehen hat (Chandler 1977, 1990).

Daran zeigt sich, daß aktive Rationalisierungsbeteiligung von Beschäftigten selbst in ihrer positivsten Ausformung „*arbeitsparende*" Effekte erzeugt (Gorz 2000). In Wachstumsbranchen mit positiver Beschäftigungsentwicklung mag das nicht weiter ins Gewicht fallen; in Sektoren mit Verdrängungswettbewerb und negativer Beschäftigtenentwicklung werden unweigerlich die Sicherheitsinteressen der Beschäftigten berührt. Ohne adäquate Beschäftigungsgarantien läßt sich Beschäftigtenpartizipation daher nur schwer auf Dauer stellen. Das ist einer der Gründe, weshalb viele Firmenleitungen partizipative und expertengesteuerte Rationalisierung kombinieren. Solche Mischvarianten implizieren häufig, daß Beteiligungsprozesse inkonsequent angegangen werden. Auch jene Ansätze mit teilautonomen Gruppen, auf deren Verwirklichung sich die Hoffnung einer „neuen Arbeitssolidarität" gründet, wird in der Regel von einem bürokratischen Apparat exekutiert, der Konzeptpartizipation, die Beteiligung von Beschäftigten bereits an der Planung der Reorganisation, nur in Ausnahmefällen zuläßt.

Dieses Defizit wiegt um so schwerer, als die *Komplexität* des angestrebten Wandels unweigerlich *Gegenkräfte erzeugt*. Partizipatives Management soll in erster Linie die Wirtschaftlichkeit der Betriebe verbessern; die Transformation der Arbeitsbeziehungen ist allenfalls ein sekundärer Zweck. Dennoch geraten Beteiligungsansätze unweigerlich in Widerspruch zur Feinstruktur des fordistischen Regulationsmodus. Letzterer gründete sich auf klar definierte Hierarchien, eindeutige Funktionsbestimmungen, standardisierbare Sachverhalte und auf die Fähigkeit zur Zentralisierung von Interessen. Im flexiblen Betrieb mit seinen fließenden Tätigkeitsgrenzen, mit sich überlappenden Zuständigkeiten, den daraus resultierenden Standardisierungsproblemen und neuen Formen der Interessenvertretung unterhalb der Betriebsratsebene verliert dieser Regulationsmodus an Wirkungskraft. Eine flexible Arbeits- und Betriebsorganisation muß mit veränderten Formen der Leitungsregulation, mit kompatiblen Lohn- und Arbeitszeitsystemen kombiniert werden. Stabile Kombinationen aus nachfordistischen Managementprinzipien und kompatiblen Arbeitsbeziehungen können jedoch nicht in „einem Zug" entstehen. Die Reorganisation bleibt daher über längere Zeiträume unvollständig. Dadurch wird zunächst die Kohärenz des alten Produktionsmodells geschwächt – ein problematischer Zustand, dessen negative Folgen wiederum Wasser auf die Mühlen der managementinternen Gegner partizipativer Rationalisierung leiten.

All das läßt eine *strukturelle Widersprüchlichkeit* partizipativen Managements erkennen, die sich linear konzipierter Modernisierung verschließt. Realitätsnäher ist die Vorstellung einer zyklischen Bewegung, in der die partielle Durchsetzung eines neuen Paradigmas – scheinbar – von einer

Rekonventionalisierung abgelöst wird, die wiederum neuen Partizipationstrends und -moden Platz machen wird. Solche Pendelbewegungen, die es auch im Fordismus immer gegeben hat, sind die charakteristische Bewegungsform einzelbetrieblichen Managements. Sie sind Ausdruck der begrenzten Steuerungsfähigkeit kapitalistischer Unternehmen, deren Leitungen permanent vor der Notwendigkeit stehen, faktisch unvereinbare Handlungsorientierungen und Kontrollerfordernisse in einem praxiswirksamen Managementstil zu bündeln. Nicht diese Widersprüchlichkeit an sich, sondern die Art ihrer Bearbeitung ist für die Kohärenz eines Stils entscheidend. Um partizipatives Management positiv zu verstärken, wäre eine Regulationsweise nötig, die einen produktiven Umgang mit den spezifischen Paradoxien von Beteiligungsansätzen möglich macht. Minimalbedingungen hierfür sind: integrative, auf die lange Frist ausgerichtete Kompromißbildungen, bei denen für alle Beteiligten die Vorteile überwiegen; starke Modernisierungsallianzen aus Firmenleitungen und Interessenvertretungen, die Widerstände überwinden und Rückschläge verkraften können; ein Management mit Bindungen an Betrieb und Region, das für den eingeschlagenen Kurs einsteht; ausreichend qualifizierte und motivierte Belegschaften sowie die Fähigkeit aller Beteiligten, Marktrisiken durch eine neue Balance von betrieblichen Flexibilitätsanforderungen, Selbstentfaltungswünschen und Sicherheitsinteressen der Belegschaften abzufedern.

III. Ein charakteristisches Merkmal des neuen Wettbewerbsregimes ist, daß es diese Minimalbedingungen erfolgreicher Partizipation nicht oder nur äußerst selektiv gewährleistet. Die Ursache hierfür wurzelt in makroökonomischen Entwicklungen, die das internationale „game of profit making" (Ruigrok/van Tulder 1996) zunehmend bestimmen. Ökonomische Internationalisierung bedeutet für stilbildende industrielle Komplexe, daß sie sich in unsicheren Märkten neu placieren müssen. Die daraus resultierende Konkurrenz um Innovationen, Marktanteile, Kredite und qualifizierte Arbeitskräfte hat wenig mit der neoklassischen Vorstellung eines rationalen, auf der Basis vollständigen Wissens geführten Wettbewerbs gemein. Märkte, zumal Weltmärkte, lassen sich als diffuse Machtmechanismen begreifen, deren inhärentes Machtgefälle das Verhalten der Marktteilnehmer entscheidend prägt. Gerade in reifen Industrien geht es beim internationalen Restrukturierungswettlauf vor allem um Marktbereinigung.

Ausschlaggebend für das Verhalten der Wettbewerber ist die Beobachtung sogenannter *Market leaders*. Letztere setzen mit ihren Aktivitäten verbindliche Orientierungsmarken. In einer Phase des Verdrängungswettbewerbs werden Renditen und verfügbares Kapital zur herausragenden Orientierungsgröße. Das liquide Kapital entscheidet über die Akquisitionsfähigkeit eines Unternehmens und schützt es gegebenenfalls vor feindlichen Übernahmen. Aus der Perspektive internationaler Schlüsselunternehmen macht es deshalb Sinn, Steuerungsmechanismen an der Steigerung des Unternehmenswerts auszurichten. Immer mehr Konzerne orientieren sich daher am *Shareholder value* oder an vergleichbaren Steuergrößen. Entspre-

chende Ausrichtungen sind oft nur die letzte Konsequenz aus einem Bündel von Maßnahmen, die allesamt auf eine Stärkung der Marktkoordination innerhalb der Unternehmen hinauslaufen. Dazu gehören die Aufspaltung von Konzernen und die Bildung eigenständiger Gesellschaften unter dem Dach einer Holding ebenso wie die Konzentration auf Kernkompetenzen, die Verringerung der Fertigungstiefe, der Neuzuschnitt von Geschäftsfeldern oder die Beseitigung organisatorischer Redundanzen mittels grenzüberschreitender Integration von Standorten und Managementfunktionen.

Eine Folge entsprechender Business-Strategien ist, daß sie die Konkurrenz im *Inneren* der Unternehmen forcieren. Hierarchische Steuerung wird nicht einfach durch Marktkoordination ersetzt. Vielmehr nutzt eine gestraffte Hierarchie Marktmechanismen, um dezentrale Organisationseinheiten den Imperativen der Weltmarktkonkurrenz zu unterwerfen. Durch Auslagerungen, Auswärtsgründungen und interne Segmentierung wird die Betriebsorganisation dezentralisiert. Mit beschränkter unternehmerischer Kompetenz ausgestattet, sollen Cost- oder Profitcenter eigenständig am Markt agieren. In der Wahl ihrer Mittel relativ frei, unterliegen die dezentralen Einheiten einem strikten betriebswirtschaftlichen Controlling. Wichtigste Orientierungsgröße sind Gewinnvorgaben der Konzernzentrale, die sich – in ihrer Höhe variierend – mehr und mehr internationalen Standards (15 bis 18 Prozent des eingesetzten Eigenkapitals) annähern. Da eine „Quersubventionierung" durch die Konzernmütter entfällt, geraten dezentrale Einheiten unter verstärkten Rationalisierungsdruck. Innerhalb eines bestimmten Zeitraums muß die Minimalrendite erwirtschaftet werden, ansonsten droht selbst profitablen Geschäftsfeldern und Betriebsteilen das Aus.

Trotz der konzeptionell immer wieder betonten Langfristorientierung von Steuerungsmodellen, die den Unternehmenswert optimieren, setzt sich in der Praxis immer wieder ein Trend zu kurzfristigen Verwertungskalkülen durch. Ein Profitcenter-Manager muß in kurzen Rhythmen (Quartals-, mitunter Monatsberichte) beweisen, daß sein Bereich profitabel arbeitet. Schon weil sein Einkommen zu 20 bis 60 Prozent von der Zielerreichung abhängt und sein Arbeitsvertrag befristet ist, wird er alles tun, um diesen Nachweis zu erbringen. In einer solchen Konstellation ist die Tendenz zum „Ausmelken" von Cash- und Profitcows strukturell angelegt. Über die Transformation des Managementhandelns vollzieht sich in den ausgehandelten Unternehmen des rheinischen Kapitalismus eine „passive Revolution" (Gramsci). Indem die Markt- über die Produktionsökonomie triumphiert, wird der Planungshorizont der Unternehmen irreversibel verändert. Im Kalkül des strategiefähigen Managements treten die Vorteile eines kooperativen, an der langen Frist ausgerichteten, auf die institutionalisierte Produktion kollektiver Güter (Qualifikationen, sichere Planungshorizonte für Unternehmen, relativer sozialer Friede) ausgerichteten Wirtschaftsstils in den Hintergrund. Stattdessen sorgt ein System aus elektronischer Datenerfassung, Zielvereinbarungen und „gemanagten" Standortvergleichen dafür, daß die Logik kompetitiver Restrukturierung im Steuerungsmodus international operierender industrieller Komplexe verstetigt wird.

Mit der Festigung des neuen Wettbewerbsregimes werden kurzfristig wirksame Kostensenkungen und Rationalisierungserfolge zu einem dominanten Ziel betrieblichen Managementshandelns. Da sie relativ leicht zu beeinflussen sind, erhalten die Personalkosten – wieder – den Rang eines strategischen Wettbewerbsfaktors. All das führt nicht automatisch zum Abbruch partizipativer Experimente. Weder die Shareholder-value-Steuerung noch die Aufspaltung und Segmentierung von Werken stehen per se im Gegensatz zu aktiver Rationalisierungsbeteiligung von Beschäftigten. Das Gegenteil kann der Fall sein. Es gibt zahlreiche Fälle, in denen größere betriebswirtschaftliche Transparenz und intensiverer Wettbewerb Innovationsblockaden aufbrechen. Die Hauptwirkung des neuen Wettbewerbsregimes ist jedoch eine andere. Je mehr die Logik internationaler Standortkonkurrenzen die mikroökonomischen Aktivitäten in den Betrieben dominiert, desto stärker verfestigt sich in den Führungsetagen eine „Diktatur der Quartalsberichte" (Albert 2000), die unweigerlich bewirkt, daß die Weichen in Richtung auf eine *Low road* industrieller Restrukturierung (Primat simpler Kostensenkungsstrategien) gestellt werden.

IV. Das Spannungsverhältnis von Partizipation und Marktsteuerung ist der industriellen Restrukturierung von Beginn an eingeschrieben. Entscheidend für den Prozeßverlauf ist jedoch die Art und Weise, in der sich die verschiedenen Handlungsebenen wechselseitig durchdringen. Makroökonomisch dominieren deregulierte Finanzmärkte zunehmend das Akkumulationsverhalten international operierender Konzerne. Auf der Mesoebene verändern zahlreiche kleine Revolten die Kräfteverhältnisse in den Konzernen zugunsten der Eigentümer (Albert 2000, Dörre 1999). So entsteht allmählich ein internationaler, finanzgetriebener *Aktionärskapitalismus* (Albert 2000, Aglietta 2000), der sich auf Kosten der nationalen Arbeitgesellschaften etabliert.

Die Tendenz zur „Kurzfristreiterei", wie sie im neuen Wettbewerbsregime angelegt ist, verstärkt auf der mikroökonomischen Ebene die unvermeidliche Zyklizität des Managementhandelns. Widerstände und Negativerfahrung, wie sie mit der Eprobung partizipativen Managements unweigerlich verbunden sind, werden durch Formen der Unternehmens- und Betriebsorganisation verstärkt, die mit der Öffnung für Marktsignale zugleich die bekannten Übertreibungen des Marktgeschehens übernehmen. Deregulierte (Finanz-)märkte, deren Dynamik Soros (1998) zu Recht mit dem Pendelschwung einer Abrißbirne verglichen hat, brechen nicht nur die institutionalisierten Kompromisse der fordistischen Ära auf; sie nehmen den industriellen Akteuren auch den Atem, der für die Schaffung neuer, auf das flexible Akkumulationsregime zugeschnittener sozialer Vermittlungen nötig ist. Statt Innovationen zu fördern, die eine *High road* (Primat von Produkt- und Prozeßinnovationen) industrieller Restrukturierung ermöglichen, verfestigen sich mit dem postfordistischen Hegemonietyp zugleich gestörte Beziehungen zwischen Mikro- und Makroökonomie.

Die innovationsfördernde Wirkung der Marktsteuerung kehrt sich in

dem Maße um, wie sie die Ausrichtung des Managements am raschen Gewinn systematisch belohnt. Sichtbar wird die destruktive Wirkung „straffer Profitsteuerung" an der *personellen Diskontinuität* in den Führungsetagen. Die Protagonisten partizipativer Ansätze sind häufig nicht lange im Betrieb. In vielen Konzernbetrieben gibt es dafür einen systemischen Grund. Rotation und „kosmopolitische" Ausrichtung sorgen dafür, daß die Bindungen der Führungskräfte an bestimmte Betriebe und Standorte schwach bleiben. Mit dem raschen Wechsel führender Manager gehen oftmals jene persönlichen Bürgschaften verloren, die in Reorganisationsprozessen mit ungewissem Ausgang für informelle Sicherheitsgarantien (Vier-Augen-Arrangements) sorgen. Die Blindheit des Führungspersonals für regionale Wettbewerbsvorteile ist eine weitere Folge (Dörre 1999).

Rasche Personalwechsel fallen mit einer *Teilentmachtung des betrieblichen Managements* zusammen. Entscheidungen über Investitionen, Produktstrategien und Technologie werden im Regelfall oberhalb der betrieblichen Entscheidungsebene zentralisiert. Eigenständige Investitionen können im Betrieb oftmals nur unter Umgehung eines Kontrollsystems getätigt werden, das akribisch strategierelevante Daten erfaßt. Formal läßt das betriebswirtschaftliche Controlling die begrenzte Autonomie der dezentralen Einheiten unangetastet. Aus Sicht der Zentralen ist es gleichgültig, ob der Gewinn tayloristisch oder mittels teilautonomer Gruppen produziert wird. Doch permanentes Benchmarking und kurzzyklische Profitmessung machen aufwendige Prozeßinnovationen, deren Ertrag sich häufig erst einstellt, wenn die Verantwortlichen nicht mehr vor Ort sind, zu einem risikoträchtigen Unterfangen. Das lokale Management scheut davor zurück, knappe Ressourcen für Experimente mit ungewissem Ausgang einzusetzen. Im Zusammenspiel mit der strukturellen Widersprüchlichkeit partizipativer Rationalisierung wird dies zur einer Ursache *arbeitspolitischer Regression.*

Betroffen sind vor allem solche Reorganisationsvarianten, die wegen einer realen Aufwertung der Produktionsarbeit besonders konfliktträchtig sind. Hier sieht sich die betriebliche Mittelschicht von „marktgetriebener" Dezentralisierung und partizipativer Rationalisierung regelrecht in die Zange genommen. Innerhalb des Managements wächst daher die Neigung, integrative Kompromißbildungen durch den disziplinierenden Druck von Marktrisiken zu ersetzen. An die Stelle des ursprünglich angestrebten Gleichgewichts von Effizienz und Humanisierung treten stark asymmetrische Standortpakte. Nach deren Logik soll das Interesse am Erhalt eines am Weltmarkt „wettbewerbsfähigen" Arbeitsplatzes genügen, um Arbeiter in aktive Mitspieler betrieblicher Rationalisierung zu verwandeln. Dabei ersetzt die „unsichtbare Hand" des Marktes zumindest teilweise die „sichtbaren" Interventionen einer disziplinierenden Hierarchie.

Auf diese Weise wird *betriebliche Herrschaft anonymisiert.* Es entsteht ein *Kapitalismus ohne Gesicht*, für dessen Fehlleistungen vor Ort niemand verantwortlich sein will. Insofern kann tatsächlich von einer Stillstellung betrieblicher Interessengegensätzen gesprochen werden. Geschäftsleitun-

gen wie Betriebsräte erscheinen gleichermaßen als Getriebene in einem Spiel, dessen Regeln nicht mehr an den Orten materieller Produktion definiert werden. Die auf Interessenparallelitäten von lokalem Management und Betriebsräten gegründeten *Wettbewerbs- und Standortsicherungspakte* ähneln der alten Sozialpartnerschaft fordistischen Typs nur noch im formalen Korsett der Kooperation. Inhaltlich bedeuten sie überwiegend interessenpolitischen Rückschritt, Konzessionspolitik und – sofern es zu offiziellen Verträgen kommt – eine Fixierung von Kräfteverhältnissen, die sich dramatisch zuungunsten der organisierten Arbeit auswirken.

V. In letzter Konsequenz bewirkt die postfordistische Hegemonie somit eine weitreichende *Re-Kommodifizierung der Arbeitskraft*. Jene schützende Hülle, die im sozialstaatlich pazifierten Kapitalismus eine partielle Abkoppelung der Lohnabhängigen von Marktrisiken erlaubte, wird Schicht für Schicht abgetragen. Die Behauptung, dies werde im Selbstlauf zu gesteigerter Innovationskraft der Betriebe führen, gehört freilich ins Reich neoliberaler Legendenbildung. Die „Diktatur der kurzen Frist", die in den Unternehmen Einzug hält, entzieht innovativer Arbeitspolitik und „neuer Arbeitssolidarität" mehr und mehr die Grundlagen. Und dies, obwohl die Wirtschaftlichkeit solcher Ansätze längst bewiesen ist. Zwar gibt es kein generelles Roll back. Quantitative Daten sprechen im Gegenteil für eine stärkere Verbreitung partizipativer Arbeitsformen (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000). Beteiligung der Beschäftigten am Managementprozeß, die keineswegs an teilautonome Gruppen gebunden ist, erweist sich so als das dynamische Elemente der flexiblen Arbeitsweise. Doch die Ausbreitung von Beteiligungsansätzen konzentriert sich auf Unternehmen und Segmente, in denen die Möglichkeiten zu organisatorischer Disziplinierung der Arbeitskräfte ohnehin gering sind.

In jungen Unternehmen der sogenannten New Economy mit ihren – häufig akademisch gebildeten – Wissensarbeitern ist direkte Partizipation an Managemententscheidungen häufig ein selbstverständliches Element betrieblicher Arbeitskultur. Dagegen kommt es in den personalintensiven Montagebetrieben etwa der Automobilindustrie – in manchen Fällen unter dem Deckmantel eines „demokratischen Taylorismus" mit eng begrenzten Partizipationsmöglichkeiten – zur Restauration oder auch zur bloßen Konservierung monotoner Bandarbeit mit geringen Arbeitsumfängen und kurzen Zeittakten (Springer 1998). Jenseits der noch immer relativ geschützten Stammbelegschaften öffnet sich zugleich das weite Feld von atypischer, teilweise prekärer Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Ausgrenzung, wo es selbst an elementaren industriellen Rechten mangelt.

Unter diesen Bedingungen wirkt Beschäftigtenpartizipation als *Differenzierungsverstärker*. Ungewollt forciert sie die Polarisierung der Arbeitsbedingungen und die Fragmentierung der Arbeitenden. Sie begünstigt einen – meist überdurchschnittlich jungen, hochqualifizierten – Typus „moderner Wissensarbeiter", der die Zonen kontrollierter Autonomie selbstbewußt in seinem Sinne zu nutzen versteht. Für diese Wissensarbeiter enthält der

flexible Kapitalismus ein persönliches Glücksversprechen; Marktrisiken betrachten sie als positive Herausforderung. Teilweise als abhängig Selbständige oder – wie es ideologisch überhöht heißt – als Arbeitskraftunternehmer (Pongratz/Voß 2000, 225 f; vgl. Schöni in diesem Heft) beschäftigt, kann sie die Re-Kommodifizierung nicht schrecken. Auf der anderen Seite befinden sich jene, für die partizipative Arbeitsformen wegen fehlender Qualifikationen oder ungünstiger sozialer Voraussetzungen (Frau mit Doppelbelastung, Alter, fehlende Sprachkentnisse etc.) zum Ausschlußkriterium werden. „Gute Arbeit" ist für diese Gruppen unerreichbar. Zu entfremdeter Arbeit verurteilt, bringen die Marktrisiken ein bereits überwunden geglaubtes Maß an sozialer Unsicherheit in ihren Lebenszusammenhang zurück.

Das individuelle Partizipationsvermögen wird so zum Indikator einer *neuen Spaltungslinie* in der Erwerbsarbeit. Wo Positivsummenspiele zwischen Management und Beschäftigten zur Sache privilegierte Minderheiten werden, ist unwahrscheinlich, daß Beschäftigtenpartizipation aus sich heraus die Mitbestimmung stabilisieren oder gar ein neues Stadium industrieller Demokratie einleiten könnte. Diese Problematik unterschätzt ein zeitgenössischer Angebotskorporatismus, dessen „neue Solidarität" sich auf den Zusammenhalt nationaler Wettbewerbskoalitionen unter Einschluß der Gewerkschaften beschränkt (Streeck 1998, 1999a,b). Die bloße Anpassung regulierender Institutionen an die Bewegungen einer Abrißbirne vermag keine soziale Kohärenz zu stiften. Sie ist nicht einmal in der Lage, das betriebliche Management zu wirklich innovativen Problemlösungen zu motivieren.

Umgekehrt überläßt die antiproduktivistische Kapitalismuskritik à la Gorz und Revelli just diesem Angebotskorporatismus das Feld, wenn sie die Politik der Befreiung *in* der Arbeit ad acta legt. Beide Strömungen überschätzen die Interessenhomogenität postfordistischer Produktivitätskoalitionen. Noch in ihrer verstümmelsten Form erzeugt Beschäftigtenpartizipation Wünsche und Bedürfnisse, die den Rahmen der Managementvorgaben überschreiten. Sicher – darin kann man André Gorz zustimmen – verlangt die Erfahrung begrenzter Autonomie nicht zwangsläufig nach mehr Autonomie. Es gibt keinen revolutionären Automatismus. Aber der Drang nach neuen „sozialen Vermittlungen", die eine angemessene Balance zwischen Flexibilität, Sicherheit und Selbstentfaltung herstellen könnten, ist trotz aller Standortkonkurrenzen in den Kernbelegschaften multinationaler Konzerne noch immer wach. Er findet sich auch bei Wissensarbeitern, die sich der Ungerechtigkeiten eines individualisierten Aushandlungsmodus bewußt werden, welcher statt realer Leistung vor allem die Fähigkeit zur Selbstvermarktung honoriert. Und er bricht an jener negativen Flexibilisierung auf, von der Sennett (1998) mit Recht behauptet, daß sie „Menschen verbiegt".

An den Schnittstellen von flexibler Arbeit und individueller Reproduktion, der Tendenz des neuen Wettbewerbsregimes, sich den gesamten Lebenszusammenhang der Produzenten anzueignen, könnte eine progressi-

ve Arbeitspolitik ansetzen. Einstweilen hätte sie unter anderem Weichenstellungen in Richtung auf eine high road industrieller Restrukturierung (Primat der Innovationskonkurrenz) zu begünstigen.[7] Sie müßte dies mit einer politischen Initiative für neue industrielle Rechte verbinden, die der Zyklizität des Managementhandelns Grenzen setzen. Und sie hätte eine zum sozialen Konflikt fähige „Politik der Teilhaberechte" (Trentin 1999) auf Felder auszudehnen, die vielfach noch gar nicht im Visier der Gewerkschaften sind. So werfen Ausbreitung von Aktienbesitz, Vermögensbeteiligungen und der Trend zu privater Altersvorsorge zwingend die Frage auf, wie diese neuen Formen gesellschaftlichen Eigentums kontrolliert werden können, das der postfordistische Aktionärskapitalismus schafft (Aglietta 2000). Denn ohne geeignete Kontrollen werden die entstehenden Aktien- und Pensionsfonds den Pendelschwung der Abrißbirne verstärken – auf Kosten der nationalen Arbeitsgesellschaften und ihrer Fähigkeit, für Innovationen und sozialen Zusammenhalt zu sorgen.

Inzwischen hat auch der SPD-Kanzler die „Politik der Teilhaberechte" entdeckt. Dem Bündnis für Arbeit empfiehlt er den „Arbeiter als Mitunternehmer" (Schröder 2000), der – am Produktivkapital seines Unternehmens partizpierend – zum integralen Bestandteil wettbewerbsorientierter Produktivitätskoalitionen wird. Für die Qualität dieses Ansatzes gibt es einen einfachen Gradmesser. Von demokratischer Teilhabe läßt sich nur reden, wenn sie dem Partizipanten gestattet, Asymmetrien des kapitalistischen Arbeitsvertrages zu korrigieren und „ungerechte" Verteilungsverhältnisse zu verändern. Daß dies allein auf dem Weg tripartistischer Übereinkünfte gelingt, ist nach den bisherigen Erfahrungen im Bündnis für Arbeit eher unwahrscheinlich.

Anmerkungen

1 Mit stark differierenden Perspektiven: Kuhlmann/Schumann 2000. Kommission 1998, Trentin 1999, Müller-Jentsch 1994, Baglioni 1999.

2 Mit unterschiedlichen Akzentuierungen: Gorz 2000, Heitmeyer u.a. 1997, Revelli 1996, 1999, Sennett 1998.

3 Besonders klar hat André Gorz (2000, 61 f.) diesen Gedanken formuliert. Nach seiner Auffassung stellt die Lean Production „selbst die sozialen und kulturellen Bedingungen her, die die Herrschaft des Kapitals über die Autonomie der lebendige Arbeit" erlaubt. In einem Arbeitsregime, das permanent an die kommunikativen, beziehungsintensiven, kooperativen und erfinderischen Fähigkeiten des Subjekts appelliere, das also die Autonomie der Arbeitenden in gewisser Weise voraussetze, werde hierarchischer Druck dysfunktional. Kreativität und Partizipationsbereitschaft der Arbeitenden entfalteten sich nicht auf Befehl; sie bedürften der Eigeninitiative der Arbeitssubjekte. Postfordistische Kontrolle verlagere sich daher auf „Gebiete außer- und oberhalb des Betriebes", um das Subjekt so zu konditionieren, daß „es genau das akzeptiert oder wählt, was man ihm aufzuzwingen beabsichtigt".

4 Ob man von der Herausbildung eines postfordistischen Regulationssystems sprechen kann, ist in der regulationstheoretischen Diskussion umstritten. Aufgrund der ökonomischen Dynamik des neoamerikanischen Modells tendiere ich – anders als z.B. in meiner früheren Auseinandersetzung mit Ingrao/Rossanda (1996) und Revelli – zu der These,

daß man von der Existenz eines relativ kohärenten nachfordistischen Akkumulationsregimes ausgehen muß. Das flexibel-finanzgetriebene Modell, zeichnet sich – neben einer fortschreitenden Internationalisierung der Wirtschaft – vor allem durch folgende Charakteristika aus: Es vollzieht den Übergang von einem Manager- zu einem Aktionärskapitalismus, der die Stellung der Eigentümer bei der Unternehmenskontrolle und damit auch das Interesse am kurzfristigen Gewinn stärkt. Es basiert in hohem Maße auf der Expansion einer „informational economy" (Castells 1996), einer Informationswirtschaft, deren Basistechnologie alle anderen Branchen durchdringt. Es macht Wissen auf neue Weise zum Rohstoff wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und es sorgt so für eine dramatische Beschleunigung der Innovationsdynamik. Es entstrukturiert die Arbeitsverhältnisse; einem schmelzenden Kern stabiler, geschützter Normalarbeitsverhältnisse steht die Expansion verschiedenster Formen flexibler und prekärer Beschäftigung gegenüber. Und es transformiert die gesellschaftlichen Konsummuster zugunsten einer sich wieder stärker ausprägenden Polarität von Luxus- und Notwendigkeitsgeschmack, ohne indessen die Tendenz zur Herausbildung von individualistischen Sozialcharaktere umzukehren, die sich zu allen Formen organisierter Solidarität so überaus zwiespältig verhalten. In Kontinentaleuropa erzeugt die Durchsetzung des neuen Akkumulationsregimes *Ungleichheiten und Unsicherheiten*, die von den bestehenden institutionellen Regulationsformen eher verstärkt als entschärft werden. Das wiederum provoziert soziale Gegenkräfte, die ihrerseits eine vollständige Durchsetzung des postfordistischen Kapitalismusmodells verhindern (grundlegend: Aglietta 1997; vgl. auch die Beiträge in Albert u.a. 2000).

5 Die nachfolgenden Ausführungen basieren wesentlich auf einer eigenen empirischen Untersuchung. Zwischen 1993 und 1999 habe ich die Umsetzung partizipativer Managementkonzepte in 34 Betrieben aus der Auto- und Zulieferindustrie, dem Maschinen- und Anlagenbau, der Elektroindustrie sowie der DV- und IT-Branche untersucht. Empirische Basis sind nahezu 500 Interviews mit Führungskräften, Betriebsräten, Arbeitern, Angestellten und Verbandsfunktionären. Die Ergebnisse der Erhebung können hier nicht annähernd wiedergegeben werden. Nachzulesen sind sie in Dörre (2000).

6 Facharbeiter und -angestellte in indirekten Bereichen, betriebliche Spezialisten, untere und mittlere Vorgesetzte, aggregierte Abteilungen.

7 Anregungen dazu finden sich in: RKW Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft, vgl. Hoß, D. / Schrick, G., 2000.

Literatur

Aglietta, M., 1997: Régulation et crises du capitalisme. Neuausgabe, ergänzt um ein Nachwort. Paris

Aglietta, M., 2000: Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand. Hamburg

Albert, M., 2000: Der europäische Kapitalismus im Rahmen der Globalisierung: Konvergenzen und Differenzen. In: Albert, M./Bischoff, J./Candeias u.a., 2000: Ein neuer Akkumulationstyp? In: Supplement der Zeitschrift Sozialismus, Heft 5, Hamburg

Baglioni, G., 1999: Ist Demokratie möglich? Arbeitnehmerbeteiligung im Unternehmen: Der schwierige Weg zwischen Demokratie und Effizienz. Baden-Baden

Bericht der Kommission Mitbestimmung. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), 1998: Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanzen und Perspektiven, Düsseldorf

Castells, M., 1996: The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture Volume I. Oxford

Chandler, A. D., 1990: Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism.Harvard.

Chandler, A. D., 1977: The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Harvard

Dörre, K., 1992: Partizipatives Management – eine Chance für „Produzentendemokratie"? In: Widerspruch Heft 24, Zürich

Dörre, K., 1999: Global Players, Local Heroes. In: Soziale Welt 2, Baden Baden

Dörre, K., 2000: Kampf um Beteiligung. Herrschaft, Partizipation und Arbeitsbeziehungen im flexiblen Kapitalismus. (i.E.)

Gramsci, A., 1999: Amerikanismus und Fordismus. In. Gefängnishefte 9, Hamburg

Gorz, A., 2000: Arbeit zwischen Misere und Utopie. Frankfurt/M.

Heitmeyer, W. (Hg.), 1997: Was treibt die Gesellschaft auseinander? Frankfurt/M.

Hoß, D. / Schrick, G., (Hrsg.), 2000: Beschäftigung und Produktivität oder Die hohe Kunst des Bereicherns. Münster

Ingrao, P., Rossanda, R., 1996: Verabredungen zum Jahrhundertende. Hamburg.

Kuhlmann, M., Schumann, M., 2000: Was bleibt von der Arbeitersolidarität? WSI-Mitteilungen Nr. 1, Düsseldorf

Müller-Jentsch, W., 1994: Über Produktivkräfet und Bürgerrechte. In: Beckenbach, N./ Treeck, W. van (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt. Sonderband 9, Köln

Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U., (Hg.), 2000: Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München

Pongratz, H.J./Voß, G. G., 2000: Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin

Revelli, M., 1999: Die gesellschaftliche Linke. Jenseits der Zivilisation der Arbeit. Münster

Rationalisierungskuratorium/RKW (Hg.), 2000: Produktivität und Beschäftigung – die hohe Kunst des Bereicherns. Münster

Ruigrok, W./van Tulder, R., 1995: The Logic of international Restructuring. London/New York

Schäppi, H./Schöni, W., 1992: Wirtschaftsdemokratie und Industriepolitik. Fragen der Demokratie in der Gewerkschaftspolitik. In: Widerspruch 24, Zürich

Schröder, G., 2000: Mitarbeiter als Mitunternehmer. Frankfurter Rundschau, 3. Juli

Sennett, R., 1998: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin

Sorge, A., 1999: Mitbestimmung, Arbeitsorgansiation und Technikanwendung. In: Streeck, W.; Kluge, N.: Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz. Frankfurt/M.

Streeck, W. 1999: Europäisierung als Liberalisierung. Perspektiven gewerkschaftlicher Politik im integrierten Europa. In: Ders., Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union.,Frankfurt/New York

Streeck, W., 1999b: „Für eine neue Solidarität". In: Die „Zeit" Nr. 16, 15. April 1999. Hamburg

Streeck, W., 1998: Einleitung. In: Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie. Herausforderungen für die Demokratietheorie. Frankfurt/M.

Soros, G., 1998: Die Krise des globalen Kapitalismus. Offene Gesellschaft in Gefahr. Berlin.

Springer, R., 1998: Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/M.

Trentin, B., 1999: Befreiung der Arbeit. Die Gewerkschaften, die Linke und die Krise des Fordismus. Hamburg