

# Kampf um Beteiligung

Arbeit, partizipatives Management und die Gewerkschaften

Klaus Dörre

## 1. Re-Taylorisierung oder neues Produktionsmodell?

Als Mitte der 80er Jahre neue Produktionskonzepte Furore machten, die auf eine umfassendere Nutzung der Produktionsintelligenz von Beschäftigten zielten, war das vielfach mit der Erwartung verbunden, das Eigeninteresse des aufgeklärten Managements werde allmählich das Terrain für eine Requalifizierung industrieller Arbeit (Kern/Schumann 1984) und eine Demokratisierung des kapitalistischen Betriebs (Müller-Jentsch 1994) ebnen. Am Beginn des 21. Jahrhunderts scheint diese Hoffnung vorerst zerstoßen. Mit Blick auf die Kernbereiche industrieller Produktion ist von der Wiederkehr (Springer 1999) oder von der Beharrungskraft (Kurz 1998) des Taylorismus die Rede. Und auch die Welt der sogenannten »New Economy« (Rifkin 2000, Deckstein/Felixberger 2000, Englisch 2001, kritisch: Gorz 2000: 33f, Frank 2001, Hickel 2001), in welcher der Taylorismus niemals existent war, ist weit davon entfernt, demokratischen Prinzipien quasi im Selbstlauf zum Durchbruch zu verhelfen.

Dass – an den Maßstäben einer »strukturinnovativen Arbeitspolitik« (Schumann) mit teilautonomen Gruppen und großen Partizipationsspielräumen für Beschäftigte gemessen – in stillbildenden Unternehmen arbeitspolitische Stagnation, ja massive Rückschritte zu verzeichnen sind, ist auf Seiten der sozialwissenschaftlichen Interpreten unstrittig. Bei der Deutung und Bewertung dieses Phänomens gehen die Meinungen jedoch auseinander. Muss man davon ausgehen, dass Taylorismus (das Prinzip der strikten Trennung von ausführenden und dispositiven Aufgaben und der Zerlegung von Produktionsarbeit in kleinste Operationen) und Fordismus (die Mechanisierung dieses Prinzips in der Fließbandfertigung und seine Übertragung auf zahlreiche gesellschaftliche Funktionssysteme) etwa in der Automobilindustrie zu neuem Leben erwacht sind? Oder lenken schlichte Re-Taylorisierungsthesen von weitaus gravierenderen Veränderungen ab, die in ihrer Reichweite das gesamte Produktionsmodell (verstanden als relativ stabile Entsprechung von Managementprinzipien, Firmenorganisation, Bildungssystem und Arbeitsbeziehungen; vgl. Boyer/Durand 1997: 3) betreffen?

Ich neige zu der letztgenannten Ansicht. Denn selbst dort, wo – wie im Rastätter Montagewerk des Daimler-Chrysler-Konzerns – tayloristische Arbeitsstrukturen wiederhergestellt worden sind (Salm 2001, Dörre 2002: 139ff.; 285 ff., 350 ff.), gibt es keine lineare Rückkehr zu alten Verhältnissen. Die vermeintliche Wiederkehr des Taylorismus vollzieht sich in Betrieben, deren Firmenorganisation beträchtlich vom fordistischen Leitbild abweicht. Einfache Re-Taylorisierungsszenarien übersehen, dass die industrielle Restrukturierung während der 90er Jahre

einen Aggregatzustand erreicht hat, der die Konturen eines neuen Produktionsmodells sichtbar werden lässt. Prägend für diesen Prozess ist, dass er sich auf der Grundlage einer »politischen Niederlage der organisierten Arbeiterbewegung in den wichtigsten kapitalistischen Ländern und der Hinnahme einer gemeinsamen wirtschaftlichen Disziplin durch die Länder des OECD-Raumes« (Castells 2001: 20) vollzogen hat. Dabei wird die Restrukturierung des Produktionsmodells entscheidend von der Herausbildung eines flexibel-finanzmarktgetriebenen Akkumulationsregimes überformt (Aglietta 2000, Boyer 2000). Die Herausbildung des neuen Produktionsmodells vollzieht sich *nicht*, indem ein überlegenes Rationalitätsprinzip aus den Betrieben heraus in der Gesellschaft verallgemeinert wird. Vielmehr zwingt die makroökonomische Konstellation mit ihren unsicheren, umkämpften Märkten Unternehmen und Betriebe zu – aktiv und eigenverantwortlich betriebenen – Anpassungsleistungen. Nicht die effizientesten Produktionsformen setzen sich durch. Vielmehr favorisiert das Management Lösungen, die sich am besten in das neue »Regime der kurzfristigen Zeit« (Sennett 1998) und die damit verbundenen Kontrollbedürfnisse fügen.

## 2. Die arbeitspolitische Pendelbewegung

Meine These beruht auf empirischen Beobachtungen (ausführlicher: Dörre 2001a, b; 2002), die ich an dieser Stelle nur knapp resümieren möchte. Angestoßen durch die Lean-Production-Debatte haben sich während der 90er Jahre in vielen Unternehmen partizipative Managementkonzepte und Arbeitsformen durchgesetzt. Noch immer handelt es sich bei ArbeiterInnen und Angestellten, die in Gruppen oder Teams mit Möglichkeiten zu direkter Partizipation an zuvor von der Hierarchie monopolisierten Entscheidungsprozessen arbeiten, um Minderheiten. Quantitative Studien (Müller-Jentsch/Ittermann 2001: 225; Norhouse-Janz/Prekuhl 2000) belegen jedoch für die 90er Jahre eindeutig eine stärkere Ausbreitung partizipativer Ansätze. Die Durchsetzung neuer Beteiligungsformen hat sich freilich in Gestalt einer arbeitspolitischen Pendelbewegung vollzogen. Noch während der ersten Hälfte der 90er Jahre waren Weichenstellungen für high-road-Varianten (Brödner 2000) industrieller Restrukturierung möglich, die ein annäherndes Gleichgewicht von Wirtschaftlichkeitsinteressen der Betriebe einerseits, Humanisierungs- und Demokratisierungsinteressen der Beschäftigten andererseits verwirklichen wollten. Teilautonome Arbeitsgruppen mit gewählten GruppensprecherInnen, Zeit für Gruppengespräche und vergleichsweise großen Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten beinhalteten durchaus die Chance zur Korrektur von Machtasymmetrien, wie sie tayloristisch-fordistischen Arbeitsprozessen eingeschrieben sind.

Zwar waren diese high-road-Varianten im Reorganisationsprozess der Betriebe niemals dominant. Sie ließen sich aber in der Kontinuität der »neuen Produktionskonzepte«, des »ausgehandelten Unternehmens« (Streeck 1997) und des »deutschen Modells« industrieller Beziehungen (Müller-Jentsch 1994) denken. Auch deshalb bestimmten sie eine Zeit lang den arbeitspolitischen Diskurs. Nimmt man die betriebsdemokratische Reorganisationsvariante als Maßstab, so zeichnet sich seit Mitte der 90er Jahre tatsächlich ein arbeitspolitisches Roll Back ab. Das Daimler-Chrysler-Montagewerk in Rastatt steht gleichsam symbolisch für diesen Trend. Einst konzipiert, um mit Hilfe teilautonomer Gruppen einen Schritt in Richtung

Montagefaharbeit zu machen, ist man dort zu einem Produktionssystem zurückgekehrt, das Bandendkoppelung (Boxenfertigung in einem Drittel der Altfabrik) und große Arbeitstakte zurücknimmt. In der neuen Fabrik sind die Bänder nach dem Perlenkettenprinzip organisiert. Ein Aussteuern einzelner PKWs aus der Linie ist faktisch unmöglich. Es gibt wieder enge Arbeitstakte von meist wenig über einer Minute. Der gesamte Arbeitsablauf ist in hohem Maße standardisiert. Zudem hat der Betriebsrat ergonomische Rückschritte akzeptieren müssen (Überkopfarbeit mit dem Rücken zum Auto, teilweise Verzicht auf Mitfahrbänder). Auch in diesem System werden Gruppenarbeit und direkte Partizipation der Beschäftigten (Gruppengespräche, SprecherInnenwahlen) offiziell hoch gehalten. Insgesamt gibt es jedoch wenig Spielräume, um die vorhandenen Partizipationsmöglichkeiten im Sinne von Beschäftigteninteressen zu nutzen. So erfolgt der Zugriff auf das informelle Produzentenwissen vorzugsweise im Rahmen von expertengesteuerten Kaizen-Workshops. Diese Workshops sind für ausgewählte Gruppenmitglieder eine der wenigen Möglichkeiten, um der Bandarbeit wenigstens »auf Zeit« zu entkommen. Im Resultat bewirken sie, dass mitunter selbst die engen Arbeitstakte noch weiter reduziert werden.<sup>1</sup>

Trotz des arbeitspolitischen Rückschritts schwingt das Pendel jedoch nicht zu seinem Ausgangspunkt zurück. Erstaunlich ist zunächst, dass die Rastätter Fabrik nahezu reibungslos funktioniert. Zwar lässt sich mit guten Gründen argumentieren, dass auch die ursprüngliche Fabrik mit ihren teilautonomen Gruppen wirtschaftlich effizient gefertigt hat. Immerhin produzierte die damalige Kernbelegschaft zu Spitzenzeiten das Doppelte des eigentlich geplanten Outputs. Von oben verfügbarer Rationalisierungsdruck, Leistungsintensivierung und die defizitäre Regelung der Leistungsproblematik sorgten jedoch für permanente Reibungskonflikte. Dem Firmenmanagement drohte die Prozesskontrolle zu entgleiten; das ist in der neuen Fabrik nicht mehr der Fall. Ein Beispiel: Obwohl die Gruppen immer wieder über Personalmangel und Leistungsdruck klagten, sind die Leistungsvereinbarungen (nach REZEL, einer Methode zur dezentralen Aushandlung des Leistungskompromisses) in der ersten Runde nahezu reibungslos verabschiedet worden. Die Fabrik läuft nach Ansicht von BetriebsrätInnen »wie geschmiert«. Offenkundig lässt sich der partizipative Taylorismus im Rastätter Werk für das Unternehmen kurzfristig effizient nutzen. Aus der Managementperspektive drängt sich daher die Frage auf, weshalb man das Risiko einer Arbeitsorganisation mit vergleichsweise schwer zu kontrollierenden teilautonomen Gruppen und großen Arbeitsumfängen eingehen soll, wenn effiziente Montagearbeit auch auf einem anderen, unter Kontrollaspekten einfacheren Weg zu haben ist.

Die darin anklingende Problematik ist arbeitspolitisch brisant. Hatten doch nach-tayloristische Produktionskonzepte ihre Plausibilität und Wirksamkeit vor allem aus der These bezogen, dass das Rationalisierungspotential des Taylorismus erschöpft sei. Wenn sich nun tayloristische Prinzipien in der Automobilindustrie effizient anwenden lassen, so muss man entweder die These von einer irreversiblen Krise des Taylorismus zurücknehmen oder sich eingestehen, dass die Gruppenarbeit, die es – etwa bei Ford/Saarlouis oder im Werk Opel/Eisenach – in weitaus rigideren Formen als in Rastatt gibt, etwas qualitativ Neues darstellt.

### 3. Makroökonomische Triebkräfte eines nachfordistischen Produktionsmodells

Exakt das ist in meinen Augen der Fall. Auch dort, wo tayloristische Managementprinzipien revitalisiert oder konserviert werden, geschieht dies in einer völlig veränderten Fabrikorganisation. Nach meiner Auffassung kann man von einer flexibel-marktzentrierten Arbeits- und Produktionsweise sprechen, die über einen abstrakten Kontrollmodus mit der Makroökonomie, dem Akkumulationsregime des flexiblen Kapitalismus kommuniziert. Der französische Ökonom Michel Aglietta identifiziert die Herausbildung eines neuen Akkumulationsregimes mit der Verallgemeinerung von konstitutiven Elementen des neo-amerikanischen Kapitalismusmodells. Das neue Akkumulationsregime übernehme »vom angelsächsischen Kapitalismus die Vorherrschaft der Konkurrenz, die Unternehmenskontrolle durch die institutionellen Anleger, das bestimmende Kriterium des Profits und die Kapitalisierung an der Börse«. Sein Herzstück sei die Globalisierung der Finanzmärkte. Deren Dynamik bestimme zunehmend das Geschehen in den internationalen Beziehungen. Durch die Internationalisierung des Kredits reduziere sie Liquiditätsprobleme potentieller Investoren. Zugleich ziche sie, vor allem aufgrund der Unfähigkeit von Kreditgebern und -nehmern, Risiken adäquat einzuschätzen, finanzielle Unbeständigkeit nach sich. Intensivere Konkurrenz erhöhe den Druck auf die Produktpreise. Die relative Preiskontrolle der fordistischen Ära sei nicht mehr möglich. Das stimuliert einen Rationalisierungstyp, der rasche Einsparungen und Kostensenkungen zur obersten Handlungsmaxime mache. Wettbewerbsdruck und die Anforderungen der Aktionäre motivierten die Unternehmen, ihre Anpassungskosten auf die Löhne und LohnbezieherInnen »überzuwälzen«. Das ökonomische Wachstum werde von einer Kapitalwirtschaft »im Dienste der Maximierung des durch Aktien erzielten Profits« abhängig. Investitionen dienten wesentlich dazu, Produktionskosten zu verringern. Zugleich würden – etwa über Produktinnovationen, neue Unternehmen und Wirtschaftszweige – hohe Gewinne und auch hohe Dividenden möglich (Aglietta 2000: 140 f.).

In seiner Studie geht Aglietta noch davon aus, dass über die Ankurbelung der Börsenkurse, Kapitalbeteiligungen der abhängig Arbeitenden, die dadurch bedingte Erhöhung der Haushaltseinkommen, und die Stimulierung der Nachfrage eine positive Wachstumsdynamik möglich ist. Dieser Kapitalkreislauf – sofern er überhaupt jemals real war – ist inzwischen auch in den USA unterbrochen. Zutreffend ist jedoch Agliettas Beobachtung, wonach der Übergang zu einem neuen Akkumulationsregime in EU-Europa bislang nicht durch »sozialen Fortschritt« legitimiert werde. Die »Logik des Marktkapitalismus« reibe sich an der »ungenügenden Regulation der sozialen Ungleichheiten« (Aglietta 2000). Ich würde noch weiter gehen. Tatsächlich gehen in Deutschland wie in anderen EU-Staaten immer mehr international operierende Konzerne zu wertorientierten Steuerungsformen über. Um sich in unsicheren, vermachteten Märkten zu platzieren, selbst akquisitionsfähig zu sein und feindliche Übernahmen abwehren zu können, macht es aus Sicht dieser Unternehmen Sinn, sich an den Renditen der market leaders zu orientieren. Der Shareholder Value wird zur alles überragenden Steuerungsgröße. Nach innen wirkt er über einen abstrakten Kontrollmodus, der die interne Finanzialisierung (straffe Profitsteuerung, Gewinnvorgaben für dezentrale Einheiten, internes

Kundenprinzip, permanentes Benchmarking) mit einem elektronisch gestützten Finanzcontrolling, mit Zielvereinbarungen und neuen Anreizsystemen für Manager (Beteiligung am Unternehmenserfolg, stock options) kombiniert.

Dieser neue Kontrollmodus bewirkt in den Konzernen eine Machtverschiebung zugunsten von Eigentümerinteressen. Zugleich anonymisiert er die betrieblichen Herrschaftsmechanismen. Die Macht des Marktes erscheint in Gestalt von Gewinnmargen und Standortkonkurrenzen als sachlicher Zwang. »Den Markt kannst du prügeln, da triffst du keinen«, hat ein Betriebsrat diesen Sachverhalt treffend zum Ausdruck gebracht. Zur Wirkung dieses Kontrollmodus gehört auch, dass er die Unternehmensorganisation für die Übertreibungen deregulierter Märkte öffnet. Diskrepanzen zwischen Realaktivitäten der Betriebe und den Aktienkursen heizen den Kreislauf von spekulativen Blasen und problematischen Ad-hoc-Reaktionen des Managements immer wieder an. Zur spekulationsfördernden Dynamik des Eigentümerkapitalismus gesellt sich dessen zwiespältige Wirkung auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Innovationsanreize weckt das neue Akkumulationsregime nur insofern, als es rasch Kapitalien für neue Produkte und Unternehmen und damit für den sektoralen Wandel bereitstellt. Dem quantifizierenden Steuerungsansatz fehlen jedoch qualitative Kriterien, nach denen z.B. Prozessinnovationen adäquat bewertet werden könnten. Als Folge seiner Abstraktionsleistungen geht der postfordistische Steuerungsmodus eine sich selbst verstärkende Synthese mit jener zyklischen Bewegungsform des Managementhandelns ein, die aus der immanenten Widersprüchlichkeit unternehmerischer Beteiligungsansätze resultiert. Mit seiner quantifizierenden Logik ist der neue Kontrollmodus wie geschaffen, um die Übertreibungen des Marktes für Managementwissen zu verstärken. Hat sich ein neues Rationalisierungsleitbild erst einmal etabliert, wird seine Anwendung selbst dann belohnt, wenn es sich um »Management by Potemkin« handelt. Gilt ein Leitbild hingegen als desavouiert, verliert es in den Betrieben um so rascher an praktischer Relevanz. Steuerungsformen, die mit der Öffnung der Betriebs- und Unternehmensorganisation für Marktsignale zugleich die bekannten Übertreibungen des Marktgeschehens übernehmen, können Negativerfahrungen, wie sie mit der Erprobung partizipativen Managements unweigerlich verbunden sind, in eine Art unkontrollierte Naturgewalt verwandeln. Die Tendenz zur »Kurzfristerei« nimmt den betrieblichen Akteuren den Atem, der nötig wäre, um langfristig ausgerichtete arbeitspolitische Kompromissbildungen zu stabilisieren. Das erklärt, weshalb ressourcenträchtige Reorganisationsvarianten mit teilautonomen Arbeitsgruppen, deren Wirtschaftlichkeit erst auf längere Sicht voll zum Tragen kommt, für das betriebliche Management zu einer risikoträchtigen und somit kaum frequentierten Option geworden sind.

#### 4. Elemente eines nachfordistischen Produktionsmodells

Entscheidend ist, dass die »Internalisierung des Marktes« (Moldaschl/Sauer 2000) in Betrieben und Unternehmen einen Bruch mit den ausdifferenzierten Firmenbürokratien der fordistischen Ära bedeutet. In den alten Firmenbürokratien dominierte die Produktions- wenigstens zeitweilig über die Marktökonomie (getreu der Fordschen Devise: »Der Kunde kann jede gewünschte Autofarbe bekommen, Hauptsache sie ist schwarz«). In der flexiblen Unternehmens- und Betriebsorgani-

sation kehren sich die Prioritäten um. Der – stets relative – Triumph der Markt- über die Produktionsökonomie ist zur entscheidenden Triebkraft für die Herausbildung eines neuen Produktionsmodells geworden. Weitere Kernelemente des flexibel-marktzentrierten Modells sind:

*Informatisierung:* Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bilden die technologische Basis des neuen Produktionsmodells. Das informationstechnologische Paradigma transformiert den alten Industrialismus. Es ist revolutionär, weil es die »Einwirkung des Wissens auf das Wissen selbst« zur Hauptquelle wirtschaftlicher Produktivität macht. In »einem circulus virtuosus interagieren die Wissensgrundlagen der Technologie und die Anwendung der Technologie miteinander zur Verbesserung der Wissensproduktion und Informationsverarbeitung« (Castells 2001:18). Die neuen Informationstechnologien sind »nicht einfach Werkzeuge, die benutzt werden, sondern Prozesse, die entwickelt werden (müssen)... Anwender können Entwickler werden« und »die Kontrolle über die Technologie übernehmen«. »Zum ersten Mal in der Geschichte, so Castells (2001: 34) ist der menschliche Verstand eine unmittelbare Produktivkraft und nicht nur ein entscheidendes Element im Produktionssystem«. Die neuen Informationstechnologien durchdringen den gesamten Produktionsapparat. Sie sind die Basis einer raum-zeitlichen Entkoppelung einzelner Managementfunktionen. Sie ermöglichen es, wirtschaftliche Prozesse rund um den Erdball »in Echtzeit« zu koordinieren. Und sie schaffen die Voraussetzungen für einen Unternehmenstyp, der nicht nur die Internationalisierung von Wertschöpfungsketten betreibt, sondern der die optimale Integration der einzelnen Aktivitäten in ausdifferenzierten Netzwerkstrukturen anvisiert (Sauer in: Beck/Bonß 2001).

*Aktive Rationalisierungsbeteiligung:* Die Verstärkung des Wettbewerbs in Betrieben und Unternehmen ist der entscheidende Anreiz für immer neue Anstrengungen zur Rationalisierung und Kostensenkung. Auf diese Weise bewirkt die nachfordistische Firmenorganisation, dass Beschäftigte immer wieder aktiv in den ständigen Restrukturierungswettlauf einbezogen werden. Anders als im fordistischen Fabrikregime wird Rationalisierung in Eigenregie (Dörre u.a. 1993) formalisiert, offiziell eingefordert, von Experten initiiert und in funktionale organisatorische Formen gegossen. Doch partizipative Rationalisierung setzt sich nicht auf der Grundlage eines relativen Gleichgewichts von Wirtschaftlichkeitszielen und organisierten Arbeitsinteressen durch. Wo das Marktrisiko zur eigentlichen Triebkraft der Restrukturierung wird, ist die aktive Rationalisierungsbeteiligung von Beschäftigten aus der Managementperspektive zum ermäßigten Preis des bloßen Arbeitsplatzerhalts zu haben. Die Stärkung wirtschaftlicher Leistungskraft wird zum absolut dominierenden Partizipationszweck. Andere Zielsetzungen, etwa die Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch intelligente Organisationsformen, geraten demgegenüber immer weiter ins Hintertreffen.

*Flexible Arbeit:* Das betriebswirtschaftliche Geheimnis der flexiblen Arbeitsweise wurzelt in einem break even point, der so fixiert ist, dass vergleichsweise große Konjunkturschwankungen aufgefangen werden können, ohne dass die Gewinnzone verlassen wird. In dieser Organisation stellt die Belegschaft das entscheidende Flexibilitätspotential dar, mit dessen Hilfe eine Betriebsorganisation mit knappen Zeit-, Material- und Personalpuffern funktionsfähig gehalten wird. Arbeitskräfte, die ihr Tätigkeitsspektrum über den eigentlichen Kompetenzkern hinaus auswei-

ten, sind ein Charakteristikum der flexiblen Betriebsorganisation. Selbst dort, wo es zur (Re-)Standardisierung von Arbeitsprozessen kommt, bleiben Ungewissheitszonen, die schon deshalb nicht vollständig beseitigt werden können, weil sonst der Antrieb zu aktiver Rationalisierungsbeteiligung verloren ginge. Die flexible Arbeitsweise beinhaltet in der Regel eine Umgestaltung des Leistungs- und Zeitregimes der Betriebe. In den Angestelltenbereichen der Produktionsbetriebe gibt es eine faktische Arbeitszeitverlängerung. Ein wachsender Teil des individuellen Lohns bzw. Gehalts wird aus der tariflichen Regelung herausgenommen und an betriebliche Leistungsparameter angebunden. Produktionsspitzen werden mit befristet eingestellten Arbeitskräften abgedeckt; selbst in Aufschwungsphasen bleibt die Zahl der Neueinstellungen begrenzt. Auf diese Weise forciert die flexible Arbeitsweise die Aushöhlung geschützter Normarbeitsverhältnisse; sie führt zur Polarisierung der Arbeitsbedingungen und zur Fragmentierung der Arbeitenden.

*Neue Subjektivität:* Die Herausbildung der flexiblen Produktionsweise korrespondiert mit einer neuartigen Subjektivität der Arbeitenden. In der Kombination mit Marktrisiken und flexiblen Arbeitsregimes begünstigt direkte Partizipation einen Modus der Selbstzuschreibung. Die Maskierung hierarchischer Steuerung durch Marktbeziehungen löscht die persönliche Verantwortung von Vorgesetzten, indem sie Abhängigkeiten und Zwang versachlicht. Direkte Partizipation an Managemententscheidungen und die arbeitsplatznahe Aushandlung von Zielvereinbarungen verlagern den Kampf um die »angemessene Arbeitsleistung« scheinbar in die Individuen hinein. Die Individualisierung der Leistungsproblematik betrifft nicht nur die unmittelbare Verausgabung von Arbeitskraft, sondern die gesamte Balance von Erwerbsarbeit und arbeitsfreier Zeit. Dass der Kopf auch nach getaner Arbeit noch »im Geschäft« ist, gilt nicht mehr nur für qualifizierte Spezialisten und Ingenieure. Man findet Ähnliches bei den Mitgliedern von Fertigungsinseln im Maschinenbau oder in den Montagebereichen kleiner Betriebe. Was in der fordistischen Ära durch ausdifferenzierte Hierarchien, strukturierte Laufbahnen und klar definierte Kompetenzbereiche von Außen auferlegt wurde und dem Alltagsleben einen Rhythmus gab, wird nun zumindest teilweise der Entscheidung von Individuen oder Kleingruppen überantwortet. Darin steckt unzweifelhaft etwas Befreiendes. Die flexible Arbeitsweise appelliert ununterbrochen an die Subjekthaftigkeit der Arbeitenden. Wo sie bürokratische Bevormundung zurückdrängt, kommunikativen Austausch und ganzheitliche Arbeitsaufgaben fördert, wo sie die Entscheidungsspielräume der Beschäftigten erweitert und Autonomiezonen öffnet, ist sie – durch leistungssteigernde Wirkung – Quelle eines positiven Individualismus, der auf Freiheitsgewinn im Arbeitsprozess beruht. Auf der anderen Seite fördert sie jedoch die Metamorphose eines negativen Individualismus, der sich allgemein »in den Begriffen des Mangels – Mangel an Ansehen, Mangel an Sicherheit, Mangel an gesicherten Gütern und stabilen Beziehungen« (Castel 2000: 404) definieren lässt. Der negative Individualismus der Gegenwart entsteht als »Resultat des Schwächerwerdens bzw. des Verlusts der kollektiven Regulierungen« (ebd.: 407), und er nimmt den Subjekten jenen sicheren Rahmen, der notwendig wäre, um Marktrisiken als positive Handlungsanreize entschlüsseln zu können.

*Wettbewerbspartnerschaften:* All das ist möglich, weil auch die Arbeitsbeziehungen in den Sog kompetitiver Restrukturierung geraten. Gewiss lassen sich in vielen Unternehmen noch immer zahlreiche Anhaltspunkte für institutionelle Stabi-

lität finden. Die Kooperation zwischen Betriebsleitungen und Interessenvertretungen ist während der 90er Jahre aller Gegentendenzen zum Trotz eher intensiver geworden. Doch betriebliche Austauschbeziehungen, die dem Muster »kooperativer Problemverarbeitung« (Kotthoff 1994, Müller-Jentsch 1994) folgen, sind noch kein zureichender Indikator für institutionelle Stabilität. Die empirischen Fakten sprechen eher für einen tiefgreifenden Wandel, der sich *innerhalb* eines formal noch weitgehend intakten institutionellen Rahmens vollzieht. Entscheidender Indikator sind die *Inhalte betriebspolitischer Kompromissbildungen*. Hier gibt es gegenüber der fordistischen Ära gravierende Veränderungen. Kohäsionspolitik im fordistischen Kapitalismus bedeutete, in der sozialen Integration der Arbeiterschaft, in der Beteiligung der ArbeitnehmerInnen am Produktivitätsfortschritt und dem so garantierten sozialen Frieden den entscheidenden Hebel zur Steigerung ökonomischer Leistungsfähigkeit zu sehen. In der Gegenwart rechtfertigen sich Sozialintegration und Arbeitnehmerbeteiligung nur noch in dem Maße, wie sie der Steigerung einzelwirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit dienen (BS/HBS 1998, Streck 1998). Diese Umkehrung der Prioritäten prägt nun die Tauschbeziehungen zwischen den industriellen Akteuren. In der Periode des expandierenden Fordismus verhandelte man im Grunde über die partielle Abkoppelung der Lohnarbeit vom Marktrisiko. Die Sozialfigur des Arbeitnehmers ist historisches Produkt dieser Tauschkonstellation. Der Arbeitnehmer verkörperte den vorwiegend männlichen, mit sozialen Rechten ausgestatteten, am Produktivitätszuwachs beteiligten und in – faktisch lebenslange – Normarbeitsverhältnissen integrierten Lohnabhängigen. Seine Interessen wurden durch Assoziationen repräsentiert, die zu weitreichenden Zentralisierungsleistungen fähig waren. Die zur Interessenwahrung nötigen Aushandlungsprozesse folgten einer klar definierten Hierarchie, in der ein Primat zentraler Regelungsebenen (Gesetz vor Tarif, Tarif vor Betriebsvereinbarung) festgeschrieben war. In der postfordistischen Ära wird hingegen über die Rückkoppelung abhängiger Arbeit an Marktrisiken verhandelt. Es geht – wie gerade befristete Beschäftigungsgarantien belegen – um den Grad an Unsicherheit, der den Arbeitskraftbesitzern zugemutet werden kann und soll (vgl. Kern 1996, 196 ff.). Insofern bedeutet der postfordistische Tausch in gewissem Sinne den Abschied von der Sozialfigur des Arbeitnehmers. Jene schützende Hülle industrieller Rechte und sozialer Sicherungen, die im sozialstaatlich pazifizierten Kapitalismus eine partielle Abschottung gegenüber Marktrisiken erlaubte, wird durchlöchert und teilweise abgetragen. Damit verschwindet nicht die Abhängigkeit, in der die meisten Formen von Erwerbsarbeit verrichtet werden. Das Leitbild des »Arbeitskraftunternehmers« (Pongratz/Voß 2000) taugt allenfalls als ideologisch überhöhte Sammelbezeichnung für eine Vielzahl von Arbeitsformen, in denen sich die Re-Kommodifizierung von Arbeitskraft manifestiert. Standortpakte, die sich in der Grauzone von Tarifverträgen und Arbeitsgesetzgebung bewegen, sind längst zur Normalform betrieblicher Regulation geworden. Bei ihnen handelt es sich um die vertragliche Form, in der sich die Re-Kommodifizierung der Arbeitskraft vollzieht. Betriebliche Konzessionspolitiken, die dem Motto »Mehr Flexibilität bei Löhnen, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen für die Betriebe im Tausch gegen befristete Beschäftigungsgarantien« folgen, haben ein Netz teils formeller, teils informeller Vereinbarungen geschaffen, das zu den tariflich vereinbarten Kompromissformeln zumindest in einem Spannungsverhältnis steht. Besonders bei der

Leistungssteuerung und bei den Arbeitszeiten ist die Schutzfunktion der Tarifverträge bereits an vielen Stellen durchbrochen (Roßmann 2001). An der »ausgehandelten« oder »kontrollierten« Dezentralisierung der Vertragsbeziehungen, deren Grenzen zu »wilder« Deregulierung häufig fließend sind, zeigt sich, dass die formal noch immer intakte Hierarchie der Regelungsebenen im deutschen System industrieller Beziehungen unwiderruflich in Bewegung geraten ist. Heterogene Interessen erschweren Gewerkschaften und Industrieverbänden Zentralisierungsleistungen. Mit den teilrevidierten Kompromissgleichgewichten der fordistischen Ära geht die Stabilität des überkommenen Regulationsmodus verloren. Jene »neuen industriellen Beziehungen«, die sich innerhalb der bestehenden Institutionen herausbilden, sind nicht zuletzt das Produkt intensiver Konkurrenz auch zwischen den abhängig Beschäftigten.

### 5. Mythos und Realität der »New Economy«

In der Bilanz wird deutlich, dass auch und gerade in vermeintlich konventionellen Produktionsbetrieben Managementprinzipien zunehmend Anwendung finden, wie sie in der einschlägigen Literatur der sogenannten »New Economy« zugerechnet werden. Nimmt man die IT-Branche als den Leitsektor der »informational economy« (Castells 2001), so zeichnen sich viele Betriebe und Unternehmen dieser Branche dadurch aus, dass sie dem Organisationsmodell der Adhocracy ähneln (vgl. Dörre 2002). Es handelt sich durchgängig um Betriebe mit »fließenden« Organisations- und Tätigkeitsgrenzen. Sie sind auf eine Bewältigung von hochkomplexen, sich rasch verändernden Marktanforderungen spezialisiert. In ihnen werden die Organisationsmitglieder überdurchschnittlich häufig mit Nicht-Routine-Entscheidungen konfrontiert. Daher sind sie auf junge, qualifizierte, ehrgeizige, hoch motivierte Belegschaften angewiesen, die große Schwankungen von Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen in Kauf nehmen. Die Hierarchien sind »flach«, administrative und operative Funktionen verschmolzen. Autorität beruht auf Sachkompetenz. Gearbeitet wird mit ständig wechselnder Aufgabenverteilung in zeitlich befristeten Projekten und selbstgesteuerten Teams. Für alle Beschäftigten existiert ein Zwang zu permanentem Lernen. Die Spitze der Hierarchie konzentriert sich auf die Außenvertretung der Organisation und auf die Vermittlung interner Kooperationen. Aushandlungsprozesse finden häufig im Modus individualisierter Partizipation (commitments) statt. Betriebsräte sind nur selten vorhanden; der gewerkschaftliche Organisationsgrad geht in den meisten Betrieben gegen Null. Wegen seines geringen Formalisierungsgrades kann der flexible Betrieb der New Economy schier endlose Diskussionen und Interessenkämpfe provozieren. Firmenleitungen suchen diesem Steuerungsproblem durch gezielte Rekrutierungspolitiken, Weiterbildungsmaßnahmen und vor allem mittels symbolisch-moralischer Integrationsmechanismen (»Management der Unternehmenskultur«) beizukommen.

Das Modell der Adhocracy existiert sicherlich in zahlreichen Varianten und Schattierungen. Entscheidend ist jedoch, dass es dem Leitbild des deregulierten Unternehmens weitgehend entspricht. Dieses Faktum macht den realen Kern der Redeweise von der »New Economy« aus. Die Vorstellung von zwei separaten Ökonomien ist unsinnig. Es gibt jedoch konkurrierende Leitbilder über »moder-

ne« Organisationsformen von Betrieben und Unternehmen, die in unterschiedlichen Arbeitsrealitäten verwurzelt sind. Insofern ist die »New Economy« vor allem ein ideologisch-kulturelles Phänomen. Sie wurzelt nicht nur in Clustern aus kleinen, mittleren und großen Firmen, spezifischen Unternehmertypen, Bank- und Kreditbeziehungen, Politikern, Analysten, Börsianern und Journalisten. Sie ist auch Geburtshelferin von Lebensstilen, die in den lokalen Geflechten aus After-Work-Clubs, Freizeiteinrichtungen, Geschäften, Restaurants, über die Symbole der neuen Technik, über zur Schau gestellte Risikobereitschaft und demonstrativen Zukunftsoptimismus kulturelle Distinktionskraft entfalten. Diese Distinktionskraft macht es den Gewerkschaften mit ihrem traditionellen Habitus schwer, in den neuen wissensintensiven Branchen Fuß zu fassen. In den arbeitspolitischen Konflikten der nächsten zehn Jahre wird sich entscheiden, ob die Regulationsformen der »New Economy« zunehmend auch den klassischen Industriesektor durchdringen, oder ob es im Gegenteil gelingt, Formen kollektiver Interessenvertretung in den neuen Leitbranchen zu etablieren. In altindustriellen Zentren wie Dortmund oder Nürnberg hat dieser Konflikt bereits dramatische Formen angenommen (Dörre/Röttger 2001). Sein Ausgang ist (nicht nur) für die Gewerkschaften zu einer Überlebensfrage geworden. Denn gegenwärtig finden sich Gewerkschaftsmitglieder nahezu ausschließlich in den schrumpfenden »Altindustrien«; die neuen Bereiche sind dagegen weitestgehend gewerkschafts- und meist auch mitbestimmungsfrei.<sup>2</sup>

## **6. Eine arbeitspolitische Debatte in den Gewerkschaften ist überfällig**

Bislang haben die deutschen Gewerkschaften den Umbau des Produktionsmodells eher erlitten als aktiv beeinflusst, geschweige denn gestaltet. Schon deshalb ist eine neue arbeitspolitische Debatte überfällig. Programmatisch orientieren sich die deutschen Gewerkschaften seit Mitte der 80er Jahre zumindest implizit an der Auffassung, dass nachtayloristische, partizipative Managementkonzepte Anknüpfungspunkte für einen »new deal« bieten, der Produktionsintelligenz, Flexibilitätsvorteile und größere Effizienz gegen humanere Arbeitsbedingungen und demokratische Beschäftigtenpartizipation tauscht. Diese programmatische Orientierung lässt sich so nicht mehr aufrecht erhalten. Die Ausbreitung partizipativer Managementprinzipien hat die Asymmetrien des kapitalistischen Arbeitsvertrages nicht gemildert, sondern zusätzlich verschärft. Die – anfangs auch von mir geteilte – Hoffnung, die »antitayloristische Bewegung« (Lipietz 1993) im Management werde den Gewerkschaften neue Handlungschancen eröffnen, hat sich nicht erfüllt. Statt dessen sehen sich die Gewerkschaften mit einer bislang wohl nicht gekannten Verselbständigung des Betriebsräte-Handelns konfrontiert. Die stets fragile Nahtstelle zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten ist in mancherlei Hinsicht bereits zur einer Bruchstelle geworden. Einerseits werden viele BetriebsrätInnen über selektive Partizipationsofferten ihrer Firmenleitungen immer tiefer in den Managementprozess hineingezogen; andererseits lockert sich die Orientierung betrieblicher Interessenvertreter an gewerkschaftlichen Prinzipien und Wertvorstellungen.

Insofern sind die Gewerkschaften gut beraten, wenn sie ihre eigene Betriebsarbeit revitalisieren. Einer exemplarischen Auseinandersetzung um Kriterien für »gute Arbeit« könnte dabei Schlüsselfunktion zufallen. Eine solche Auseinandersetzung muss sich freilich auf das Terrain des neuen Produktionsmodells begeben. Mit

anderen Worten: Die Gewerkschaften müssen anerkennen, dass die Managementseite einen Gutteil der antitayloristischen, bzw. der – wie Luc Boltanski und Eve Chiapello (1999) es nennen – »künstlerischen« Kritik am Kapitalismus erfolgreich adaptiert hat. Nicht mehr so sehr die Zwänge zerlegter, monotoner Teilarbeiten, die es freilich noch immer in großem Ausmaß gibt, sondern das »Verbiegen« durch den Markt, die Zerstörung von Routinen und der Zwang zu permanenter Reorganisation müssen zum Ausgangspunkt einer neuartigen Kritik flexibler Arbeit werden.

In diesem Zusammenhang sei eine historische Analogie erlaubt. Auch die tayloristisch-fordistische Syndromatik kam nicht als sozialstaatlich pazifizierte, gewerkschaftliche kontrollierte »Artikulation« zur Welt. Es bedurfte harter sozialer Auseinandersetzungen, um sie mit Regulationsformen zu verbinden, die, wie es Aglietta ein wenig emphatisch formuliert, »sozialen Fortschritt« ermöglichen. Heute benötigen die Arbeits- und Produktionsformen des flexiblen Kapitalismus der Gegenwart wiederum eine neue Regulationsweise. Auch die marktzentrierte Subjektivität der Arbeitenden bietet genügend Anknüpfungspunkte, um die dazu notwendigen Auseinandersetzungen zu führen. Nicht die bloße Abwehr von Marktflexibilität, sondern *positive Flexibilisierung* muss das – libertäre – Programm einer solchen Strategie sein. Eine neue Arbeitsverfassung, die Perioden der Erwerbstätigkeit mit Lern-, Qualifizierungs- und Familienphasen verknüpft; ein soziales Sicherungssystem, das »Bastel-Biographien« einen stabilen Rahmen bietet; eine Demokratisierung der Geschlechterhierarchien, die Nachfrage nach hochwertigen Dienstleistungen und damit auch Arbeitsplätze schafft; eine zeitgenössische Definition »guter« Arbeit, verknüpft mit einer neuen Generation industrieller Rechte, die auch individuelle Vertragssicherheit stiftet und die die Partizipationschancen abhängig Arbeitender erhöht, gehören in das Zentrum einer solchen »Politik der Teilhaberecht« (Trentin 1999, Dörre 2002: 406 ff.).

Um einer offensiven Partizipationspolitik zum Durchbruch zu verhelfen, muss eine Lektion aus der jüngsten Etappe industrieller Restrukturierung gelernt werden: Die Verankerung von demokratischen Prinzipien und solidarischer Gerechtigkeitsvorstellungen in der Arbeitswelt kann in größere wirtschaftliche Effizienz münden. Wird ihre Legitimität jedoch ausschließlich an die Erfordernisse eines vermeintlich globalen Standortwettbewerbs geknüpft, scheinen sie immer dann verzichtbar, wenn sie den Nachweis wirtschaftlichen Nutzens nicht erbringen können. Die Logik der »Produktivkraft Management« kann Ansprüchen an eine Demokratisierung der »demokratisch halbierten« Fabrik (Beck) allein offenkundig nicht zum Durchbruch verhelfen. Denn selbst im »schlanken Unternehmen« ist das Management noch immer Kontrollinstanz und bürokratischer Apparat mit bornierten Eigeninteressen. Emanzipatorische Ansprüche der abhängig Arbeitenden werden sich immer gegen die mit diesen Interessen verknüpften Produktivitätsmythen behaupten müssen. Das ist natürlich eine alte Erkenntnis. Im flexiblen Kapitalismus muss sie aber neu gelernt werden. Und das wohl auch von den Gewerkschaften.

## Anmerkungen

- 1 Dabei ist das Produktionssystem der Rastätter Fabrik bei weitem noch nicht das Schlechteste. In anderen Montagewerken der Autoindustrie (Ford Köln) ist der Taylorismus nie überwunden worden. Dagegen hat der Rastätter Betriebsrat in den Leitlinien des Produktionssystems sogar einige seiner alten Forderungen festschreiben können (Gruppengröße, Gruppengespräche).
- 2 In Dortmund sind während der letzten 10 Jahre ca. 40.000 Arbeitsplätze in der Montanwirtschaft und im Brauereiwesen verloren gegangen. Dagegen sind in neuen Branchen (IT- und Software-Branche, Mikrosystemtechnik, Logistik) ca. 20.000 Arbeitsplätze entstanden. Die DGB-Gewerkschaften haben im gleichen Zeitraum ein Drittel ihrer Mitglieder verloren; ein weiteres Drittel befindet sich im Ruhestand oder in prekären Beschäftigungsverhältnissen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den neuen Branchen liegt unter zwei Prozent. Ist das »dortmund-project«, ein ambitioniertes industriepolitisches Vorhaben, das auf die Schaffung von 70.000 neuen Arbeitsplätzen vornehmlich in neuen Leitbranchen zielt, auch nur annähernd erfolgreich, wird sich diese Problematik weiter zuspitzen. Für die Gewerkschaften bleibt nur ein schmales Zeitfenster, um in den neuen Bereichen Fuß zu fassen. Gelingt dies nicht, droht politische Bedeutungslosigkeit.

## Literatur

- Aglietta, M. (2000): Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand. Hamburg.
- Beck, U.; Bonß, W. (2001): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt/M.
- BS/HBS – Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen? Bilanzen und Perspektiven. Gütersloh.
- Boltanski, L.; Chiapello, E. (1999): Le nouvel esprit du capitalisme. Paris.
- Brödner, P. (2000): Die hohe Kunst des Bereicherns. In: Hoß, D.; Schrick, G. (Hg.), S. 225 – 232.
- Boyer, R. (2000): Is a finance led growth regime a viable alternative to Fordism? A preliminary analysis. In: *Economy and Society* 1/2000, S. 14–45.
- Boyer, R.; Durand, J. P. (1997): After Fordism. Basingstoke.
- Candeias, M.; Deppe, F. (Hg.) (2001): Ein neuer Kapitalismus? Hamburg.
- Crouch, C.; Streeck, W. (ed.) (1997): *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity*. London.
- Castel, R. (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz.
- Castells, M. (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Teil 1 der Trilogie *Das Informationszeitalter*. Opladen 2001.
- Deckstein, D; Felixberger, P. (2000): Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können. Frankfurt/M.
- Dörre, K. (2001a): Gibt es ein nachfordistisches Produktionsmodell? Managementprinzipien, Firmenorganisation und Arbeitsbeziehungen im flexiblen Kapitalismus. In: Candeias/Deppe (Hg.), S. 83 – 107.
- Dörre, K. (2001b): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* Heft 4/01, S. 675–704.
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.
- Dörre, K.; Neubert, J.; Wolf, H. (1993): »New Deal« im Betrieb? In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 20, S. 15–36.
- Dörre, K.; Röttger, B. (2001): Radikaler Strukturwandel – eine Herausforderung für industriepolitische Netzwerke. In: Howaldt/Kopp/Flocken (Hg.), S. 61–77.
- Englisch, G. (2001): Job-Nomaden. Wie wir arbeiten, leben und lieben werden. Frankfurt/M.
- Frank, F. (2001). Das falsche Versprechen der New Economy. Wider die neoliberale Schönfärberei. Frankfurt/M.
- Goetz, A. (2000): Arbeit zwischen Misere und Utopie. Frankfurt/M.
- Hickel, R. (2001): Die Risikospirale. Was bleibt von der New Economy. Frankfurt/M.

- Hoß, D.; Schrick, G. (Hg.) (2000): Beschäftigung und Produktivität oder Die hohe Kunst des Bereicherns. Münster.
- Howaldt, J.; Kopp, R., Flocken, P. (2001): Kooperationsverbände und gesellschaftliche Modernisierung – Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden.
- Jahrbuch für Arbeit und Technik 1996. Zukunft der Industriegesellschaft. Hg. W. Fricke. Bonn.
- Kern, H. (1996): Das vertrackte Problem der Sicherheit – Innovationen im Spannungsfeld zwischen Ressourcenmobilisierung und Risikoaversion. In: Jahrbuch Arbeit und Technik. S. 196-208.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? München.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. Mering.
- Kurz, C. (1999): Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitertyps. Berlin.
- Lipietz, A. (1993): Towards a New Economic Order. Postfordism, Ecology and Democracy. Cambridge.
- Minssen, H. (Hg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin.
- Moldaschl, M.; Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes – Zur Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen (Hg.), S. 205-225.
- Müller-Jentsch, W. (1994): Über Produktivkräfte und Bürgerrechte. In: Beckenbach, N.; Treeck, W. van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt. Sonderband 9. S. 643-661.
- Müller-Jentsch, W.; Ittermann, P. (2000): Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999. Frankfurt/M.
- Nordhause-Jan, J.; Pckruhl, U. (Hg.) (2000): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. Mering.
- Pongratz, H. J.; Voß, G. G. (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer? Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen (Hg.), S. 225-247.
- Rifkin, J. (2000): Access. Das Verschwinden des Eigentums. Warum wir weniger besitzen und mehr ausgeben werden. Frankfurt/M.
- Roßmann, W. (2001): Gewerkschaften im marktwirtschaftlichen Auflösungsprozess. Perspektiven industrieller Beziehungen. In: Bieling, H.J. u.a. (Hg.) Flexibler Kapitalismus. Analysen. Kritik. Politische Praxis. Hamburg, S. 375-396.
- Salm, R. (2001): Abschied vom Leitbild humaner Gruppenarbeit? In: Dörre, K.; Pickshaus, K.; Salm, R. (2001): Re-Taylorisierung. Arbeitspolitik contra Marktsteuerung. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9/2001: 1-35.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Hamburg.
- Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/M.
- Streeck, W. (1997): German Capitalism: Does it exist? Can it survive? In: Crouch/Streeck (ed.), S. 33-54.
- Streeck, W. (Hg.) (1998): Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie. Herausforderungen für die Demokratietheorie. Frankfurt/M.
- Trentin, B. (1999): Befreiung der Arbeit. Die Gewerkschaften, die Linke und die Krise des Fordismus. Hamburg.