Zeitschrift: Widerspruch : Beiträge zu sozialistischer Politik

Herausgeber: Widerspruch

Band: 20 (2000)

Heft: 39

Artikel: Was bleibt von der Arbeitersolidarität? : Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik

Autor: Kuhlmann, Martin / Schumann, Michael

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-651543

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: 13.01.2026

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

Martin Kuhlmann / Michael Schumann

Was bleibt von der Arbeitersolidarität?

Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik

Die Frage nach dem Arbeiterbewußtsein und der Arbeitersolidarität hat in der Soziologie eine lange Tradition (Brock 1991; Kudera u.a. 1983). Ursprünglich erhielt sie besondere Brisanz, weil am Arbeiterverhalten die Zukunft der kapitalistischen Gesellschaft zu hängen schien. Die soziologische Analyse sollte auch politische Potentialabschätzung leisten: Sahen sich die Arbeiter/innen als Bürger/innen und Stützen von Staat und Gesellschaft oder als Ausgeschlossene, die politische Lösungen im Systemwandel anstrebten? Doch die Alternative „Verbürgerlichung oder Klassenbewußtsein" verlor später ihre Aktualität und mit ihr die Suche nach dem revolutionären Subjekt. Dennoch blieb die Erkenntnisperspektive relevant, inwieweit überhaupt noch ein spezifisches Arbeiterbewußtsein von der sogenannten „Angestelltenmentalität" abzugrenzen sei. Oder bildete sich ein Arbeitnehmerselbstverständnis aus, in dem die Gemeinsamkeiten beider Gruppierungen dominieren? Insbesondere mit dem Verweis auf die tayloristisch konzipierte Rationalisierung, die die Arbeiter im Betrieb in die Rolle geschundener, entmündigter Objekte verbannte und auf die Verliererseite stellte, wurde die These begründet, daß trotz aller sonstigen gesellschaftlichen Aufwertungen ein arbeiterspezifisches Lagebewußtsein erhalten bleibe. Das aber legte auch nahe, dem Taylorismus eine besondere Bedeutung für den Erhalt der traditionellen Arbeitersolidarität zuzuweisen. Obwohl tayloristische Arbeitsstrukturen kooperative Prozesse in der Arbeit eher behinderten und Solidarität im Arbeitszusammenhang („Arbeitssolidarität"; Peter 1993) erschwerten, begünstigte die kollektive Benachteiligung im Rationalisierungsprozeß auf das Gesamtkollektiv der Arbeiter bezogene solidarische Orientierungen. Gerade weil tayloristische Organisationsformen der Produktion formelle arbeitsbezogene Kooperation der Beschäftigten kaum zuließen, mußte sie von den Arbeitern selbst informell gegen die betrieblichen Strukturen zustande gebracht werden. Dieser Prozeß verstärkte die Solidarität innerhalb des Kollektivs („Arbeitersolidarität").

Was aber wird aus dem Arbeiterbewußtsein, wenn der Taylorismus seine Wirkkraft verliert und sich eine betriebliche Arbeitspolitik durchsetzt, die gerade die Objektstellung der Arbeiter abzubauen sucht und Selbstverantwortung und Selbstorganisation für die Arbeiter anstrebt? Bisher gibt es dazu nur Spekulationen. So ist die Rede von der Entstehung einer Arbeitskraft-, Lebens- oder Selbstunternehmer-Haltung auch bei den Arbeitern (Hank 1995; Kommission für Zukunftsfragen 1998; Voß/Pongratz 1998), von einer weitgehend distanzlosen Identifikation mit den Unternehmenszielen, wodurch sich die betriebliche Herrschaft sogar noch intensiviere (Peters 1997; Moldaschl 2000) sowie von einer Desolidarisierung und

Ausgrenzung von Leistungsschwächeren (Moldaschl 1994; Minssen 1995), die die bisherigen Formen der Solidarität auflösen.

Wenn wir uns mit diesem Beitrag um eine Wiederaufnahme der Debatte um das Arbeiterbewußtsein bemühen, so stehen die Folgen der veränderten Arbeitspolitik im Zentrum unseres Interesses.[1] Wir fragen danach, ob mit diesem Wandel der Nutzung der Arbeitskraft die betrieblichen Interessengegensätze um Lohn, Leistung und Beschäftigung im Bewußtsein der Arbeiter/innen stillgestellt werden, wo sich traditionelle Interessenwidersprüche einebnen und was aus der Arbeitersolidarität wird.

Auswirkungen der neuen Arbeitspolitik auf die Arbeitsbedingungen und die Arbeitswahrnehmung

Bei der betrieblichen Einführung der Gruppenarbeit konnten wir auch in den hier untersuchten Fällen beobachten, daß nicht nur die Bandbreite unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit groß ist mit je unterschiedlichen arbeitssituativen Auswirkungen, sondern das Konzept einer selbstorganisiert-funktionsintegrierten Gruppenarbeit (Übersicht 1) zudem auf verschiedenen Realisierungsniveaus umgesetzt wurde (Gerst u.a. 1995; Kuhlmann 1996; Schumann/Gerst 1997; Gerst 1998). In unserem Sample der hier präsentierten Empirie zeigt sich außerdem noch einmal nachdrücklich, daß die Beschäftigten ihre Arbeitssituation umso positiver bewerten, je mehr die realisierte Struktur dem Konzept einer selbstorganisiert-funktionsintegrierten Gruppenarbeit entspricht.

Übersicht 1

Merkmale und Realisierungsniveaus selbstorganisiert-funktionsintegrierter Gruppenarbeit

Umfang der unmittelbaren Produktionsaufgaben	erweitert: größere Arbeitsumfänge, hohe Einsatzflexibilität, Rotation
Umfang an indirekten Aufgaben	erweitert: Integration von Umfeldaufgaben für alle Gruppenmitglieder
Selbstorganisation	hoch: Planung, Ausführung und Kontrolle der Arbeit durch gesamte Gruppe
Vorarbeiter oder Gruppensprecher	Gruppensprecher: gewählter Koordinator der Gruppe, gleichberechtigtes Gruppenmitglied, arbeitet mit
Gruppengespräche	selbstorganisiert durch Gruppe; feste Zeitressourcen; freie Themenwahl: betriebliche Probleme, interne Abstimmung, Gruppensituation
Prozeßoptimierung	durch gesamte Gruppe; doppelte Zielsetzung: Optimierung von Abläufen und Arbeitsbedingungen

Untergliedert man die von uns untersuchten Produktionsbereiche in drei Realisierungsniveaus entsprechend der objektiven Bestimmungsgrößen (Übersicht 2), so zeigen sich deutliche Unterschiede bei der Wahrnehmung in allen relevanten Dimensionen der Arbeitssituation[2] (vgl. auch Moldaschl 1994; Senghaas-Knobloch u.a. 1996; Frieling 1998; Hollmann/Niemeyer 1998; Minssen 1999).

Übersicht 2

Arbeitssituation (in vH)

Frage: „Alles in allem: Hat sich Ihre Arbeitssituation durch Gruppenarbeit eher verbessert oder verschlechtert?"

	ver-bessert	unver-ändert	ver-schlechtert
hohes Realisierungsniveau n = 166	61	29	10
mittleres Realisierungsniveau n = 92	44	47	9
geringes Realisierungsniveau n = 71	28	52	20

Zum *hohen Realisierungsniveau* gehört neben breiter Aufgabenintegration und Selbstorganisation, die die Arbeit für sämtliche Gruppenmitglieder gleichermaßen qualifizierter und selbständiger werden läßt, auch, daß die Gruppensprecher ohne Beeinflussung der Vorgesetzten gewählt werden, fest in die Gruppe integriert sind und daß zudem regelmäßige Gruppengespräche stattfinden, in denen es möglich wird, Gruppenverantwortung herauszubilden. Entsprechend der Arbeitsanreicherung und der erweiterten Selbständigkeit fällt das Urteil über die Arbeit besonders positiv aus, zudem sehen die Beschäftigten bei hohem Realisierungsniveau der Gruppenarbeit sogar unter Belastungsaspekten Vorteile (Übersicht 3). Erklären läßt sich dieser Zusammenhang vor allem mit gestiegenen Regulationsspielräumen, Auswirkungen des Tätigkeitswechsels und den verbesserten Möglichkeiten zur wechselseitigen Unterstützung.

Übersicht 3

Leistungs- und Belastungssituation (in vH)

Frage: „Wie schätzen Sie die Leistungsanforderungen, die heute an Sie gestellt werden, gegenüber früher ein?"

	höher	unver-ändert	niedriger
hohes Realisierungsniveau n = 166	75	18	7
mittleres Realisierungsniveau n = 92	79	15	6
geringes Realisierungsniveau n = 71	71	24	5

Beim *mittleren Niveau* der Realisierung von Gruppenselbstorganisation und Funktionsintegration zeigen sich typische Folgeprobleme einer halbherzigen Umsetzung. Der Anspruch einer Selbstorganisation wird von der Mehrzahl der Beschäftigten auch hier aktiv aufgenommen, teilweise werden ebenfalls Verbesserungen der Arbeitssituation gesehen, die Gruppen-

selbstorganisation bleibt jedoch prekär und wird oft als Überforderung erlebt. Zum Teil fehlt es in diesen Fällen an einer Anpassung der betrieblichen Rahmenbedingungen an die neue Gruppenarbeit (Vorgesetzte, Arbeitsstrukturen, organisatorische Regelungen). Auf der Gruppenebene ist bei mittlerem Realisierungsniveau, sehr oft die Rolle der Gruppensprecher als Sachwalter der Gruppeninteressen noch nicht geklärt, und die Gruppengespräche werden kaum zur Lösung interner Probleme sowie zur Konsensfindung genutzt. Im Unterschied zum hohen Niveau hat sich aus Sicht der Beschäftigten hier noch keine Gruppenselbstverantwortung herausgebildet.

Auf einem *niedrigen Realisierungsniveau* von Gruppenarbeit lassen sich insgesamt nur geringfügige Veränderungen zur tayloristischen Ausgangssituation beobachten: Die Arbeitsstrukturen verändern sich kaum und die Einsatzflexibilität bleibt gering, so daß schon arbeitsprozeßlich der Einzelarbeitscharakter in den meisten Gruppen überwiegt. In den von uns untersuchten Fällen wurden zwar auch Gruppenregularien eingeführt, diese blieben jedoch weitgehend unwirksam. Häufig nehmen die Vorgesetzten Einfluß auf die Wahl und das Rollenprofil der Gruppensprecher, so daß in der Praxis vorarbeiterähnliche Strukturen vorherrschen und indirekte Zusatzfunktionen bei wenigen Verantwortlichen gebündelt bleiben. Gruppengespräche finden entweder gar nicht statt oder werden wiederum von den Vorgesetzten dominiert, die sie nutzen, um betriebliche Informationen weiterzugeben. Da die einfachen Gruppenmitglieder weder über eine größere Aufgabenvielfalt noch über erweiterte Entscheidungsspielräume (Arbeitseinsatz, Urlaubsplanung o. ä.) verfügen, bleibt das Niveau der Gruppenselbstorganisation äußerst begrenzt. Gruppenarbeit wird als leerer, vom Betrieb nicht wirklich gewollter Anspruch erlebt, was in einigen der von uns untersuchten Gruppen sogar zu besonderen Solidarisierungseffekten gegenüber den als ausschließlich hierarchisch agierend erlebten Vorgesetzten geführt hat.

Ausgrenzung statt Arbeitssolidarität?

Die Kombination aus erweiterten Entscheidungsspielräumen, größerer Verantwortung und gestiegenem Außendruck birgt für den Produktionsbereich neue Gefahren der internen Konkurrenz und forcierten Selbstausbeutung, wie sie bislang eher für qualifizierte Angestelltentätigkeiten typisch waren. Weil formelle Hierarchien innerhalb der Gruppe außer Kraft gesetzt sind und sich die Rolle der Vorgesetzten verändert, können die Gruppen zu einer rigiden Leistungskontrolle und internem Leistungsdruck übergehen. Statt kollegialer Unterstützung kann Gruppendruck zum vorherrschenden Merkmal der neuen Arbeitsform werden. Besonders problematisch ist eine damit möglicherweise einhergehende Dynamik sozialer Ausgrenzung deshalb, weil der hierbei entstehende Druck härter und direkter sein kann als der bisher von Vorgesetzten ausgeübte – und die bestehenden Schutzinstrumente der betrieblichen Interessenvertretung in einer solchen Situation kaum noch greifen.

Nimmt man unsere Untersuchungsergebnisse, so lassen sich die Folgewirkungen von Gruppenarbeitskonzepten als *ambivalent* bilanzieren. Zugewinnen im Bereich der Entscheidungsspielräume und Interessantheit der Arbeit stehen höhere Leistungsanforderungen gegenüber; Gruppenarbeit kann die Kooperationschancen und Möglichkeiten wechselseitiger Unterstützung stärken, zugleich aber auch zu gegenseitiger Kontrolle, Konkurrenz und einer Zunahme interner Konflikte führen – je nach Gruppenarbeitsform und Realisierungsniveau. Für alle Beschäftigten erhöht sich allerdings das Gefühl der Ambivalenz dadurch, daß sie sich stärker als bisher mit der Herausforderung konfrontiert sehen, unterschiedliche Interessen und Interessenssphären selbst auszubalancieren: Dem betrieblichen Leistungsanspruch steht das eigene Interesse an einer auskömmlichen Leistungssituation gegenüber; Gruppenerfordernisse können zu Lasten individueller Freiräume gehen; arbeitsbezogene Interessen mit anderen Lebensbereichen in Konflikt geraten. Betriebliche Anforderungen, Gruppengesichtspunkte und individuelle Interessen stehen recht häufig in einem spannungsreichen Verhältnis zueinander, was den Beschäftigten ein hohes Maß an Problemlösefähigkeit und sozialer Kompetenz abverlangt. Eine differenzierende Analyse unserer Befragungsdaten zeigt, daß sich die jeweiligen Realisierungsniveaus der Gruppenarbeit gerade in bezug auf die Fragestellung als relevant erweist, ob die Neugestaltung mit Erfahrungen praktischer Solidarität einhergehen oder ob interne Konflikte und Ausgrenzungsmechanismen überwiegen (Übersicht 4).

Übersicht 4

Gruppensituation (in vH)

Frage: „Sie arbeiten ja hier in Gruppenarbeit. Wie hat sich Ihre Arbeit dadurch verändert in bezug auf ...

... Zusammenarbeit mit Kollegen?"

	ver-bessert	unver-ändert	ver-schlechtert
hohes Realisierungsniveau n = 166	67	26	7
mittleres Realisierungsniveau n = 92	52	39	9
geringes Realisierungsniveau n = 71	38	53	9

Frage: „Wie erleben Sie die Situation in Ihrer Gruppe? Wie wird unter den Kollegen miteinander umgegangen?"

	(eher) ja	teils/teils	(eher) nein
Kollegialität und Solidarität sind stärker geworden			
hohes Realisierungsniveau	58	33	9
mittleres Realisierungsniveau	33	41	26
geringes Realisierungsniveau	38	42	20
Auf Kollegen, die weniger leistungsfähig sind, wird Rücksicht genommen			
hohes Realisierungsniveau	56	28	16
mittleres Realisierungsniveau	32	36	32
geringes Realisierungsniveau	47	24	29

Offensichtlich bietet selbstorganisiert-funktionsintegrierte Gruppenarbeit auf hohem Realisierungsniveau sehr viel bessere Möglichkeiten, ein kooperatives Gruppenklima zu erzeugen; bei der Frage, ob sich Kollegialität und Solidarität verändert haben, überwiegen in diesen Fällen die positiven Effekte.[3] Dies läßt sich auf zwei Wirkungen zurückführen: Zunächst einmal werden die erhöhten Leistungsanforderungen von den Beschäftigten, wie bereits gezeigt, bei hohem Realisierungsniveau als besser erreichbar eingeschätzt. Bereits hierdurch werden Negativeffekte abgebaut. Vor allem jedoch werden mit den Gruppengesprächen und der Wahl von Gruppensprechern als Sachwalter der Gruppeninteressen neue Regelungen geschaffen, die die sozialen Beziehungen auf der Arbeitsebene verändern und die Bewältigungschancen der gestiegenen Konflikthaftigkeit verbessern: Die ausgeprägten Mikrohierarchien tayloristischer Strukturen werden teilweise zurückgenommen; bei selbstorganisierten Gruppengesprächen werden den Gruppen Spielräume zur Konsensfindung und Bearbeitung von Kooperationsproblemen gegeben und der selbstgewählte Sprecher als gleichberechtigter Koordinator institutionalisiert sogar demokratische Prinzipien. Mit der selbstorganisierten Gruppenarbeitsvariante geht also nicht nur eine Erweiterung von Handlungsspielräumen einher, sondern kooperative Gruppenprozesse werden explizit gefördert. Nach unseren Befragungsergebnissen erleben die Beschäftigten die neue Arbeitsform als Stärkung ihrer innerbetrieblichen Position. Die von uns beobachteten Gruppen mit einem hohem Maß an Selbstorganisation und einer entprechenden Ressourcenausstattung (Zeit- und Handlungsspielräume, Aufgabenvielfalt, institutionalisierte Gruppenregularien, ausgehandelte Leistungssituationen) praktizieren häufiger konsensorientierte, diskursive Strategien der Problemlösung als Gruppen, die unter restriktiven Bedingungen arbeiten.

Leistungsgerechtigkeit bleibt für die Gruppenmitglieder ein zentrales Prinzip, Leistungsvergleiche spielen eine wichtige Rolle, und der Beitrag des Einzelnen wird für die Gruppenmitglieder aufgrund der hohen Einsatzflexibilität selbstorganisierter Gruppenarbeit auch sehr viel transparenter als in stärker arbeitsteiligen Strukturen. Ausruhen auf Kosten von Kollegen wird von den Arbeitsgruppen noch weniger geduldet als in Einzelarbeitsstrukturen. Daß die Kombination aus erhöhten Leistungsanforderungen und größerer interner Transparenz die Gefahr von Gruppendruck und Ausgrenzungsprozessen verstärkt, ist nicht zu übersehen; zentrale Elemente selbstorganisierter Gruppenarbeit bieten aber die Chance, daß rigide Verarbeitungsformen der Leistungskonflikte weniger wahrscheinlich werden. Qualifikationsdefizite beispielsweise können von den Gruppen durch größere Anlernkapazitäten besser ausgeglichen werden. Insbesondere die bei Einzelarbeitsstrukturen typische Konkurrenz um belastungsarme oder höher qualifizierte Arbeitsplätze spielt bei selbstorganisierter Gruppenarbeit eine deutlich geringere Rolle. Unsere Befragungsergebnisse zeigen, daß sich beim hohen Realisierungsniveau die Gruppensituation insgesamt verbessert und Gruppendruck deutlich weniger artikuliert wird. Die Konsenskultur der Gruppengespräche sowie die erweiterten Handlungsspielräume der

Gruppen begünstigen Entwicklungen, bei denen eine Balance zwischen Einzel- und Gruppeninteressen gesucht wird.

Typisch ist auch, daß die Frage der Leistungsgerechtigkeit nicht ausschließlich am Leistungsergebnis des Einzelnen festgemacht wird, sondern viel stärker an seiner Leistungsbereitschaft. Kollegialität wird dabei zu einem zentralen Prinzip. Bei entfalteter Gruppenselbstorganisation ist fast durchwegs zu beobachten, daß die Beschäftigten sich sensibel zeigen für die jeweiligen Problemsituationen von Kollegen. Beim Konfliktthema Urlaub beispielsweise, das von Vorgesetzten nicht selten als Disziplinierungsinstrument genutzt wurde, achten die Gruppen sorgsam auf Gerechtigkeit, die aber zum Beispiel einschließt, daß Eltern schulpflichtiger Kinder in den Ferienzeiten Vorrechte haben, oder ausländische Beschäftigte die Möglichkeit bekommen, für einen längeren Zeitraum in ihr Heimatland zu fahren. Auch die zumeist arbeitsbiografisch und lebenssituativ bedingten Unterschiede in der Leistungsfähigkeit Einzelner werden von den Gruppen in der Regel akzeptiert: Über den „schlechten Tag" hinaus gilt für Produktionstätigkeiten nach wie vor, daß die Leistungsfähigkeit stark alters- und gesundheitsabhängig ist – und älter werden alle. Die Gruppengespräche bieten zudem die Möglichkeit, daß derartige Probleme diskutiert werden, wodurch sich auch die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme verbessert.

Daß die Gefahr einer verschlechterten Gruppensituation auch bei Gruppenarbeit besteht, zeigt sich an den Fällen nicht durchgestalteter, in der Praxis dadurch oft widersprüchlicher Formen auf mittlerem Realisierungsniveau: Hier werden Probleme wie Gruppendruck oder fehlende Rücksichtnahme auf Kollegen von den Beschäftigten sogar höher eingeschätzt als beim niedrigen Gruppenarbeitsniveau, wo die traditionelle, gegen den Betrieb gerichtete Solidarität tayloristischer Strukturen neu belebt wird, da auch die Einführung von Gruppenarbeit eher in eine Bestätigung hierarchisch-arbeitsteiliger Strukturen mündet. In den Gruppen mit mittlerem Niveau bleibt die Gruppenselbstorganisation vor allem deshalb brüchig, weil nicht alle in gleichem Maße von der neuen Situation profitieren und auch die Entlastungswirkungen hoher Handlungsspielräume auf der Gruppenebene nicht in vollem Umfang wirken. Besonders problematisch sind dabei Gruppensprecher, die eher wie Vorarbeiter agieren, und daß die Gruppengespräche kaum zur Lösung von Gruppenkonflikten beitragen. Während bei geringem Realisierungsniveau von Gruppenarbeit die Tendenz besteht, weiter wie bisher nebeneinander her zu arbeiten, nehmen die gruppeninternen Konflikte auf mittlerem Niveau eher zu, weil etliche Gruppenmitglieder zumindest bemüht sind, eine erweiterte Selbstorganisation zu realisieren.

Die Rahmenbedingungen und Wirkungszusammenhänge der von uns beobachteten Unterschiede zwischen Gruppenarbeitsformen bedürfen sicher noch der genaueren Erforschung.[4] Festzuhalten bleibt jedoch, daß die Gestaltungsprinzipien selbstorganisierter Gruppenarbeit sowohl zu verbesserten Arbeitssituationen führen, als auch auf der Gruppenebene kooperativ-solidarische Problemlösungen begünstigen: durch die erweiter-

te Handlungs- und Entscheidungsspielräume, eine entsprechende Ressourcenausstattung sowie durch die Etablierung von demokratisch-diskursiven Institutionen. Selbstorganisierte Gruppenarbeit geht mit einem höheren kollektiven und individuellen Selbstbewußtsein der Gruppenarbeiter und einer gewachsenen betrieblichen Durchsetzungsfähigkeit einher; wo sie in einer entfalteten Form praktiziert wird, kann durchaus von demokratischen Problemlösungsprozessen auf der Gruppenebene gesprochen werden. Für die von uns untersuchten Projekte gilt also, daß sich Arbeitssolidarität in bestimmten Gruppenarbeitsformen verstärkt. Konkurrenzhaft individualisierende Orientierungen spielen dort eine eher nachgeordnete Rolle.

Die von uns untersuchten Fälle selbstorganisierter Gruppenarbeit stützen damit die von André Gorz jüngst besonders deutlich formulierte These, daß die sich derzeit ausbreitenden post-tayloristischen Arbeitsformen nur dann nicht in eine fortschreitende Unterwerfung unter die Unternehmensziele münden, wenn es sich dabei um ausgehandelte Lösungen handelt, bei denen unabhängige und starke Gewerkschaften bzw. Betriebsräte existieren, die aktiv auf eine erweiterte Selbstorganisation des Arbeitsprozesses durch die Beschäftigten drängen (Gorz 2000).

Das Rationalisierungsverständnis

War für den klassischen Industriearbeiter eine strikte Rollentrennung charakteristisch, bei der die Produktionsrationalisierung, Prozeßoptimierung und das möglichst effektive Wirtschaften ausschließlich als das Geschäft des „Unternehmers" galten, so hat sich nach unseren Ergebnissen dieses Rationalisierungsverständnis grundlegend gewandelt. Die überwiegende Mehrheit der von uns befragten Gruppenarbeiter ist bereit, sich als Mitspieler in den Rationalisierungsprozeß einzubringen und sich mit eigenen Ideen und Vorschlägen an der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Kostensenkung des Unternehmens zu beteiligen.

Das neue Rollenverständnis bildet sich unabhängig von den je spezifischen Gruppenarbeitserfahrungen aus; wir finden es ähnlich ausgeprägt bei den Gruppenarbeitern auf hohem wie auf geringem Realisierungsniveau. Dieser Sachverhalt spricht dafür, daß sich der Bewußtseinswandel vor allem daraus erklären läßt, daß es den Unternehmen gelungen ist, den ansteigenden Wettbewerbsdruck, unter den sie sich gestellt sehen, als Verhaltensherausforderung an die Arbeiter weiterzugeben. Diese begreifen sich mit „ihrem" Unternehmen in einem markterzwungenen Konkurrenzkampf und machen ihn sich zur eigenen Sache. Zum Erhalt des Unternehmens und damit insbesondere aus ihrer Perspektive zur Absicherung ihrer Beschäftigung sind die Arbeiter bereit, einen eigenen Leistungsbeitrag zu erbringen und sich an der Prozeßrationalisierung und Produktinnovation aktiv zu beteiligen. In diesem Interessenbezug sieht man sich „in einem Boot" mit der Unternehmensleitung und mit allen Unternehmensmitgliedern. Dabei gehen, wie bereits gezeigt, die Arbeiter durchaus davon aus, daß sich dieses Bemühen um erhöhte Wirtschaftlichkeit und Konkurrenzfähig-

keit für sie selbst keinesfalls leistungsneutral vollzieht, sondern mit vergrößerten Arbeitsanforderungen verbunden ist. Den eigenen Beitrag zur Steigerung der Unternehmenseffizienz sieht man nach wie vor erkauft mit vergrößerten physisch-psychischen Arbeitsbelastungen – ein Produktivitätsverständnis wird hier deutlich, wie es schon Popitz/Bahrdt in den 50er Jahren bei den Arbeitern angetroffen haben.

Interessant ist freilich, daß die unterschiedliche Erfahrung mit der neuen Arbeitspolitik doch zu gewissen Verschiebungen zwischen den Gruppen führt. Weil man bei höherem Realisierungsniveau der Gruppenarbeit auch verbesserte Regulationschancen sieht und leichter eine eigene Arbeitskraft- und Zeitökonomie aufbauen kann, löst sich zumindest bei einigen der bisher als zwangsläufig erscheinende Zusammenhang zwischen verbesserter Wirtschaftlichkeit und negativen Belastungsfolgen auf. Hierfür spielt auch eine Rolle, daß gerade von diesen Arbeitern der Zugewinn an Handlungsfreiheit und entsprechender Leistungsqualität betont wird, der es ihnen ermöglicht, jene Ineffizienzen und Irrationalitäten der tayloristischen Arbeitsgestaltung endlich zu korrigieren, die immer schon als großes Ärgernis galten und deren Schwächen nicht zuletzt die Arbeiter auszugleichen hatten: gleichermaßen überflüssige wie unnötig erschwerte Arbeiten, fachlich und wirtschaftlich unsachgerechte Lösungen.

Unabhängig von den Begründungen, die zum neuen Rationalisierungsverständnis der Arbeiter beitragen, sind Veränderungen des Arbeiterbewußtseins evident. Der traditionelle Lohnarbeiter im Taylorismus setzte allen betrieblichen Veränderungen seinen arbeitspolitischen Konservativismus entgegen. Er verteidigte damit den Status quo, indem er sich mit seinen Abwehrstrategien gegen die betrieblichen Leistungsanforderungen und eine unakzeptable Arbeitskraftvernutzung eingerichtet und seine kleinen Überlebenspraktiken entwickelt hatte. Betriebliche Rationalisierung wurde immer als eine Bedrohung empfunden, da sie die erreichten Arrangements mit der betrieblichen Realität instabil oder gar obsolet werden ließ.

Insbesondere bei hohem Realisierungsniveau von Gruppenarbeit begreift sich die Mehrheit der Arbeiter nicht mehr als Rationalisierungsverlierer – jedenfalls nicht mehr per se. Betrieblicher Wandel auch zur Leistungsoptimierung wird akzeptiert. Der geforderte eigene Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens wird übernommen, Rationalisierung auch in Eigenregie in ein neues betriebliches Selbstverständnis einbezogen und damit das Festklammern am Status quo aufgegeben.

Das Selbstverständnis im Unternehmen

Nach unseren Ergebnissen wäre es aber falsch, diesen Wandel des Rationalisierungsbewußtseins als konfliktbereinigte Integration der Arbeiter in das Unternehmen zu verallgemeinern. Trotz der veränderten Perspektive auf den Rationalisierungsprozeß und die eigene Teilhabe daran geben unsere Befragungsergebnisse Hinweise auf die Fortexistenz eines Lohnarbeiterbewußtseins, dessen Konturen nach wie vor ganz traditionell durch die

Interessenwidersprüche von Kapital und Arbeit geprägt sind. Dabei zeigen sich zwar zwischen den verschiedenen Realisierungsniveaus der Gruppenarbeit durchaus Unterschiede (vgl. unten), doch als Grundlinie gilt für alle: Mit dem neuen Rationalisierungskompromiß korrespondiert keine „Gleichstellungsideologie" und Interessenharmonie, die nun verallgemeinernd den Gleichklang von Kapital und Arbeit annimmt. Sich aktiv an der Rationalisierung zu beteiligen und den Betriebserfolg auch zum eigenen zu machen heißt nicht, Arbeitskraftvernutzung, Statusbenachteiligung, Entlohnungsungerechtigkeit und Beschäftigungsunsicherheit als Bedrohung der Lohnarbeiterexistenz und Zeichen für Ungleichheit für überwunden zu halten. Die neue Arbeitspolitik setzt diese Bestimmungsmomente des Arbeiterbewußtseins nicht außer Kraft.

Immer noch wird betrieblicher Rationalisierung mehrheitlich mit dem Mißtrauen begegnet, als Arbeiter benachteiligt zu werden. Mit der Bereitschaft zum Mitspiel werden nicht die Gefahren übersehen, im Rationalisierungsprozeß insbesondere in der Dimension der Leistungsanforderungen und der Beschäftigungssicherheit negativ betroffen zu werden. Auch der Status der Arbeiter im Unternehmen hat sich im Urteil der meisten der von uns befragten Arbeiter zumindest nicht grundsätzlich verbessert. Mehrheitlich werden nach wie vor die Einflußlosigkeit auf betriebliche Entscheidungen und die Unterschiede zwischen den Arbeitern und den anderen betrieblichen Gruppen hervorgehoben. Auch heute noch sieht man sich als Arbeiter unterbewertet, nicht als gleichberechtigtes Mitglied einer egalitären Betriebsgemeinschaft. Das neue Arbeitsbewußtsein und die Rationalisierungspartnerschaft überwinden also nicht das Selbstverständnis einer in wichtigen Aspekten subalternen Betriebsexistenz. Man sitzt zwar in einem Boot, um in gemeinsamer Anstrengung den Wettkampf zu bestehen und den Unternehmenserfolg zu erreichen, aber man sieht sich dabei schwitzend in den Riemen, während andere letztlich das Sagen haben.

Die Widersprüche in ihrer realen betrieblichen Existenz zwischen Partizipationszugeständnissen und weitergeltenden Unsicherheiten und Restriktionen kennzeichnen das Mehrheitsbewußtsein. Man läßt sich auf breiterer Front auf eine Kooperation mit dem Betrieb ein und beteiligt sich mit dem gewachsenen Selbstbewußtsein des Rationalisierungsexperten am Produktivitätsfortschritt. Dennoch wird darüber die kritische Distanz zum „kapitalistischen" Unternehmen nicht aufgeben, sondern bleibt zumindest ein Stück weit handlungsleitend. Typisch ist also eine Doppelstruktur: Einerseits aufgrund des Expertenselbstverständnisses eine erweiterte Bereitschaft, sich Unternehmensziele zu eigen zu machen, die Außenkonkurrenz gemeinsam zu bewältigen, andererseits das fortbestehende Bewußtsein eines nach wie vor restringierenden Betriebsstatus.

Besonders aufschlußreich ist, daß die Arbeiter aus gelungenen, auf hohem Niveau realisierten Gruppenarbeitsprojekten in allen Dimensionen, in denen wir das Unternehmensverständnis zu erfassen versuchen, die ausdrücklich kritische Position weniger häufig teilen. Sie setzen ihre Erfahrung mit innovativer Arbeitspolitik zwar mehrheitlich nicht um in eine

Haltung, die die Überwindung der prekären betrieblichen Stellung der Arbeiter erreicht sieht, doch die Verarbeitung der Veränderung scheint bei einer wachsenden Anzahl doch Wirkung auch für ihr Betriebsverständnis zu zeigen und eine ausschließlich konfrontative Wahrnehmung abzubauen. Darin könnte sich eine Tendenz abzeichnen, daß bei konsequenter Weiterführung dieser Arbeitspolitik tatsächlich die alten Frontlinien an Bedeutung verlieren und ein Interessenausgleich auf neuem Niveau erreichbar wird.

Doch bisher kann nicht übersehen werden, daß für die deutliche Mehrheit aller Befragten das Mitspielen im Rationalisierungsprozeß kaum mehr signalisiert als einen begrenzten Pakt, den die Arbeiter mit dem Kapital eingehen: Wettbewerbssicherung sieht man als gemeinsame Aufgabe, bei der man einen eigenen Part zu spielen bereit ist. Damit sind die Bindekräfte an das Unternehmen zweifellos gewachsen. Doch fortbestehende, auch durch die innovative Arbeitspolitik (noch) nicht überzeugend überwundene Prekaritäten behindern Identifikationen und reproduzieren Distanzen, Abwehrhaltungen und ein Bewußtsein fortbestehender Interessenverletzungen und Ungleichheiten.

Was wird aus der Solidarität?

Faßt man unsere Ergebnisse zum Arbeits- und Betriebsverständnis zusammen, so wird deutlich, daß von einer durchgängigen Auflösung lagespezifischer Merkmale im Bewußtsein von Produktionsarbeitern selbst bei einer innovativen Arbeitspolitik nicht die Rede sein kann. Gleichwohl bilden sich vor allem in weitreichenden Gruppenarbeitsstrukturen Ansätze eines neuen betrieblichen Selbstverständnisses auf der Basis eines aktiven Rationalisierungskompromisses heraus. Die Notwendigkeit größerer Wirtschaftlichkeit wird angesichts eines intensivierten Wettbewerbs von sehr Vielen akzeptiert; die Möglichkeit, daß ein höheres Leistungsniveau sogar mit verbesserten Arbeitssituationen einhergeht, ist demgegenüber nur bei einem hohen Realisierungsniveau von Gruppenarbeitskonzepten gegeben, die auf Gruppenselbstorganisation und erweiterte Aufgabenprofile setzen. Und nur in solchen Projekten formulieren Mehrheiten der Beschäftigten erstmals nicht mehr ein ausschließlich antagonistisches Betriebsverständnis.

Gestaltungsvorschläge für Gruppenarbeit, die die Reorganisation auf ein niedriges Niveau der Aufgabenintegration begrenzen wollen und wichtige Elemente der Gruppenselbstorganisation (vgl. Gerst 2000) in Frage stellen, setzen diese Vorteile einer innovativen Arbeitspolitik aufs Spiel und reaktivieren ein traditionelles Betriebsverständnis, das durch grundsätzliches Mißtrauen und generellen Widerstand gegen betriebliche Reorganisationsmaßnahmen geprägt ist. Auf der Gruppenebene konnten wir beobachten, daß sich Arbeitssolidarität bei innovativer Arbeitspolitik gegenüber tayloristischen Strukturen sogar verstärkt, weil die Kooperationsmöglichkeiten in der Arbeit eher zunehmen. Bei einem hohem Niveau selbstorganisiert-funktionsintegrierter Gruppenarbeit überwiegen aber nicht nur eine

verbesserte Kooperation und Kollegialität: es lassen sich sogar Formen einer neuen Solidarität erkennen. Grundlage dieser neuen Arbeitssolidarität sind vorrangig nicht arbeitsprozeßliche Kooperationserfordernisse oder die traditionelle, kollektive Frontstellung, die die Arbeitersolidarität begründete. Bei entfalteter Gruppenselbstorganisation entstehen vielmehr aktiv ausgehandelte, an sozialer Vernunft orientierte Solidaritäten eines Interessenausgleichs auf der Basis demokratisch-diskursiver Problemlösungsprozesse.

Die Gruppen erleben wechselseitige Unterstützung und kooperativ-solidarische Umgangsformen als zentrale Prinzipien ihrer neuen Arbeitsform, die auch für die Durchsetzung vorteilhafter betrieblicher Rahmenbedingungen genutzt werden. In den Gruppen finden soziale Lernprozesse statt, die aus Sicht der Beschäftigten in starkem Kontrast zur übrigen Betriebsrealität stehen und dadurch Ausgangspunkte für eine von einem erweiterten demokratischen Selbstverständnis getragene Kritik der betrieblicher Realitäten sein können. An den Beispielen der Urlaubsvergabe oder des Umgangs mit eingeschränkt leistungsfähigen Kollegen wird deutlich, daß das Gerechtigkeitsverständnis der Gruppen keineswegs ein formalrigides ist, sondern die individuellen Lebenssituationen und Interessen der Einzelnen sehr wohl berücksichtigt. Die gruppeninternen Aushandlungsprozesse, die für selbstorganisierte Gruppen typische Suche nach Konsenslösungen und die praktische Erfahrung des Gebens und Nehmens fördern dabei die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und die soziale Kompetenz.

Offen muß vorerst bleiben, wie sich diese neue Arbeitssolidarität zur umfassenderen, Teilkollektive übergreifenden Arbeitersolidarität und einem entsprechenden gewerkschaftlichen Selbstverständnis verhält. Es spricht allerdings viel dafür, daß die Solidaritätserfahrungen im Nahbereich der Arbeitsgruppe sich zumindest nicht verselbständigen und gegen die Arbeitersolidarität ausspielen lassen. In vielen Interviews wurde betont, daß die eigene Gruppe keine Besonderheit darstelle und in anderen Gruppen vergleichbare Situationen existieren, man gegenüber dem Betrieb also mehr oder weniger in derselben Lage sei; auch wird die Notwendigkeit einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung und eines Betriebsrates als Gegenmacht zur Unternehmensleitung in den von uns untersuchten Automobilbetrieben von kaum einem Arbeiter in Frage gestellt. Zumindest einzelne Arbeiter betonen, daß sich die neuen Erfahrungen innerhalb der Arbeitsgruppen auch auf den Betrieb insgesamt erweitern lassen oder sogar darüber hinaus wirksam werden können:

„Meiner Meinung nach ist es so, wenn sich Gruppenarbeit verbreitet, das könnte eine richtige Revolution sein. Der Arbeiter wird selbstbewußter werden und er wird sich weniger gefallen lassen. Der Arbeiter wird seine Wertstellung hier in der Gesellschaft viel besser mitbekommen. Es wird sich auch nicht nur im Arbeitsleben etwas verändern, sondern wohl auch privat. Wenn ich selbstbewußter bin und sich mein Horizont erweitert hat, dann kann ich mich z.B. auch mit Leuten wie Euch beiden unterhalten. Und zwar

auch über Themen, über die ich mich vor zwei oder vor fünf Jahren nicht unterhalten konnte. Ich habe auch keine Hemmungen mehr, mich mit Leuten zu unterhalten, die eine höhere Schulbildung haben. Sie haben zwar viel Wissen, aber ob sie mehr vom Leben wissen als ich, das ist fraglich. Dieses Antrainieren von Selbstbewußtsein, das wird eine Revolution einleiten, die ganz andere Formen annimmt. Beispielsweise ein Arbeiter, der nur eine einzelne Maschine bedient, wenn der nach Hause kommt, dann ist er kaputt und hat nur noch sein Bier und seinen Fernseher. Der hat halt regelrecht Scheuklappen auf. Ein Arbeiter in Gruppenarbeit wird kreativer, der macht auch eher mal mit seiner Frau oder mit seinen Kindern was. Die ganze soziale Komponente des Menschen wird erweitert."

Aussagen dieser Form zu verallgemeinern, wäre sicher leichtfertig.[5] Möglich erscheint aber, daß sich in der Arbeitssolidarität selbstorganisierter Gruppen eine neue Form der Fundierung solidarischer Verhaltensdispositionen angesichts fortschreitender Individualisierung abzeichnet. Diese werden dann allerdings nicht mehr den selbstverständlichen Charakter von fraglos akzeptierten, traditionell vorgegebenen Solidaritäten des Typs „Familie", „Nation" oder „Klasse" besitzen, sondern auf eigene, argumentativer Begründung standhaltende Bewertungen insistieren. Darauf müssen sich die Gewerkschaften einstellen, wenn sie die in einem modernen Solidaritätsverständnis enthaltenen Handlungschancen ergreifen wollen. Unter dem Gesichtspunkt gewerkschaftlicher Organisation und Durchsetzungskraft braucht dies kein Nachteil zu sein. Inwieweit hieraus sogar neue Formen gesellschaftlicher Solidarität erwachsen, wäre genauer zu klären (Zoll 1993; Habermas 1996; Bayertz 1998).

Anmerkungen

1 Die empirische Basis der hier vorgestellten Überlegungen sind Arbeitsplatzbeobachtungen, Interviews und Befragungen von Produktionsarbeitern in zwei Automobilbetrieben, die wir im Rahmen von Fallstudien über breit angelegte Reorganisationen von Arbeits- und Betriebsstrukturen durchgeführt haben. Bestandteile der betrieblichen Veränderungen waren die Einführung von Gruppenarbeit, der Umbau der betrieblichen Führungsstrukturen durch Dehierarchisierung sowie eine Aufwertung und Funktionserweiterung der Meister und schließlich die Einführung neuer Entgeltsysteme, bei denen Leistungsvorgaben mit den Gruppen ausgehandelt werden. Im Zentrum unserer Untersuchung standen die Auswirkungen dieser betrieblichen Reorganisation auf die verschiedenen Beschäftigtengruppen sowie deren Beurteilung des Wandels. Die Folgen der neuen Arbeitspolitik für das Arbeits- und Betriebsverständnis der Arbeiter waren dabei eher ein Nebenaspekt. Die Erhebungen wurden zwischen 1997 und 1999 durchgeführt; beteiligt war an der Untersuchung neben den Autoren auch Knut Tullius. Basis der von uns vorgestellten Befragungsergebnisse sind insgesamt 329 Beschäftigte aus 11 Arbeitssystemen mit Gruppenarbeit.

2 Sie werden auch nur in geringem Maße von personellen Merkmalen wie Alter, Nationalität, Ausbildungsniveau, Betriebszugehörigkeit, Beschäftigungsbefristung oder Entgeltniveau modifiziert: Verglichen mit dem Projektprofil korrelieren diese Aspekte selten und nur schwach mit der Beurteilung der Arbeits- und Gruppensituation. Umgekehrt erweisen sich die Zusammenhänge zwischen dem Realisierungsniveau selbstorganisierter Gruppenarbeit und den verschiedenen Dimensionen der Arbeits-

und Gruppensituation auch dann als signifikant, wenn die personenbezogenen Variablen kontrolliert werden.

3 Da es sich bei unserer Untersuchung um Fallstudien handelt, sei auf drei mögliche Einschränkungen der Verallgemeinerbarkeit unserer Ergebnisse hingewiesen. Für alle von uns untersuchten Projekte gilt: (1) daß die Betriebe zwar generell durch einen massiven Kostendruck gekennzeichnet waren, konkrete Personalabbaumaßnahmen in den Untersuchungsgruppen jedoch nicht anstanden; (2) beide Betriebe sind gewerkschaftlich hoch organisiert und die Gruppenarbeit wurde durch Betriebsräte begleitet; (3) die Entgeltsysteme enthielten gruppenbezogene Leistungsvereinbarungen und z. T. auch Gruppenbonussysteme, zusätzliche individuelle Prämien gab es jedoch nicht. Alle drei Aspekte dürften wichtige Rahmenbedingungen des von uns gefundenen Zusammenhanges darstellen.

4 Kooperative Problemlösungen zehren in der großindustriellen Produktion wohl auch von der bei Produktionsarbeitern verbreiteten hohen Wertschätzung von Kollegialität und der immer noch typischen Erfahrung kollektiver betrieblicher Benachteiligung. Das heute nach wie vor relevante Erleben, daß betriebliche Interessen auch auf Kosten der Beschäftigten durchgesetzt werden, begünstigt kooperativ-solidarische Haltungen auf der Arbeitsebene. Verstärkt wird dies in den von uns untersuchten Betrieben noch durch den hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und die aktive Arbeitspolitik der Betriebsräte. Mitunter wurden Bestandteile selbstorganisierter Gruppenarbeit durch Betriebsräte sogar erst gegen den Widerstand des Betriebes oder einzelner Vorgesetzter durchgesetzt.

5 Auch die möglicherweise problematischen Folgewirkungen einer verstärkten Verbetrieblichung der institutionalisierten Interessenvertretung gilt es an dieser Stelle nicht aus den Augen zu verlieren. Anders als im japanischen Modell spielten Tendenzen eines forcierten Betriebskorporatismus bei den von uns interviewten Arbeitern jedoch nur eine sehr begrenzte Rolle: In Zeiten verschärfter Arbeitsmarktkonkurrenz erhält die Sicherung des Arbeitsplatzes im „eigenen" Unternehmen zwar eine besondere Bedeutung, und gerade in der Automobilindustrie gehen von der Identifikation mit der jeweiligen Marke besondere Bindewirkungen aus; die aus Sicht der Beschäftigten fortbestehenden (Lohn-)Arbeitsrealitäten und das Wissen um die vergleichbare Lage der Kollegen in anderen Unternehmen machen eine vollständige Verbetrieblichung der Solidaritäten jedoch wenig wahrscheinlich.

Literatur

Bayertz, Kurt (Hg.), 1998: Solidarität - Begriff und Problem. Frankfurt/Main

Bertl, Walter / Rudat, Reinhard / Schneider, Reinhart, 1989: Arbeitnehmerbewußtsein im Wandel. Frankfurt/Main

Brock, Ditmar, 1991: Der schwierige Weg in die Moderne. Frankfurt/Main

Frieling, Ekkehart (Hg.), 1997: Automobilmontage in Europa. Frankfurt/Main

Gerst, Detlef, 1998: Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn

Gerst, Detlef, 2000: Arbeitspolitik im Rückwärtsgang? Konzeptionskonkurrenz und Wandel von Kontrolle in der Automobilindustrie. In: WSI-Mitteilungen 1/2000. Köln

Gerst, Detlef / Hardwig, Thomas / Kuhlmann, Martin / Schumann, Michael, 1995: Gruppenarbeit in den 90ern. Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 22. Göttingen

Gorz, André, 2000: Arbeit zwischen Misere und Utopie. Frankfurt/Main

Habermas, Jürgen, 1996: Die Einbeziehung des Anderen. Studien zur politischen Theorie. Frankfurt/Main

Hank, Rainer, 1995: Arbeit - Die Religion des 20. Jahrhunderts: auf dem Weg in die Gesellschaft der Selbständigen. Frankfurt/Main

Hollmann, Reiner / Niemeyer, Edzard / unter Leitung von Mickler, Otfried, 1998: Gestaltungsansätze und soziale Prozesse - Gruppenarbeit in der niedersächsischen Autoindustrie. Hannover

Hondrich, Karl Otto / Koch-Arzberger, Claudia, 1992: Solidarität in der modernen Gesellschaft. Frankfurt/Main

Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (Hg.), 1998: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. München

Kudera, Werner / Ruff, Konrad / Schmidt, Rudi, 1983: Blue collar - white collar: grey collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten in der Industrie. In: Soziale Welt Heft 2. Göttingen

Kuhlmann, Martin, 1996: Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie. In: Reinhard Bahnmüller / Rainer Salm (Hg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg

Minssen, Heiner, 1995: Spannungen in teilautonomen Fertigungsgruppen. Gruppensoziologische Befunde für einen arbeitssoziologischen Gegenstand. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Heft 2. Opladen

Minssen, Heiner, 1999: Von der Hierarchie zum Diskurs? München

Moldaschl, Manfred, 1994: „Die werden zur Hyäne" – Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Manfred Moldaschl / Rainer Schultz-Wild (Hg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Frankfurt/Main

Moldaschl, Manfred, 2000: Herrschaft durch Autonomie – Demokratisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. Manuskript, erscheint in: Burkart Lutz (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Weinheim

Peter, Lothar, 1993: „Jeder irgendwo für sich allein?" Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Soziologie Heft 6. Stuttgart

Peters, Klaus, 1997: Die neue Autonomie in der Arbeit. In: DGB-Informationen zur Angestelltenpolitik 2. Düsseldorf

Schumann, Michael / Gerst, Detlef, 1997: Produktionsarbeit - Bleiben die Entwicklungstrends stabil? In: ISF; INIFES; IfS; SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Berlin

Senghaas-Knobloch, Eva / Nagler, Brigitte / Dohms, Anette, 1996: Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Münster

Voß, G. Günter / Pongratz, Hans J., 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neuen Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Heft 1. Opladen

Zoll, Rainer, 1993: Alltagssolidarität und Individualismus. Frankfurt/Main

Gekürzte und von den Autoren überarbeitete Fassung eines Beitrags,
der zuerst in Heft 1/2000 der WSI Mitteilungen erschienen ist.