
Aussprache

Lean production führt nicht zur Partizipation

(Zu dem Beitrag von Walther Müller-Jentsch, „Industrielle Demokratie — von der repräsentativen Mitbestimmung zur direkten Partizipation“, Heft 6/94)

Müller-Jentschs zentrale These ist der Übergang von der Mitbestimmung zur direkten Partizipation, die durch Ansätze wie Gruppenarbeit erreicht werden soll. Diese These ist angesichts der Gestaltung von Gruppenarbeit unter *lean-production*-Bedingungen stark zu bezweifeln. Auch seine Einschätzung, daß direkte Beteiligung einer neuen Wertschätzung von *human resource Management* durch das Management verdankt, ist angesichts der angelsächsischen Realitäten ebenfalls sehr zu bezweifeln. Im Unterschied zu den Gruppenarbeitsansätzen der späten siebziger Jahre erfolge die neue Version der Gruppenarbeit im Zeichen von *lean production*. Nach japanischen (Toyota, Nis-

san), amerikanischen (Nissan, Mazda, GAME) und britischen (Nissan-Sunderland) Erfahrungen zeigt sich deutlich, daß Gruppenarbeit hier nicht im Sinne von Partizipation verstanden wird. Gruppenarbeit unter *lean-production*-Bedingungen geht vielmehr davon aus, daß Arbeitnehmern Verantwortung aufgeladen wird, dies aber nicht zu einer allgemeinen Partizipation im Sinne der Projekte zur Humanisierung der Arbeit führt. Vielmehr scheint es so, als ob es sich bei der gegenwärtigen Form der Gruppenarbeit eher um eine Frage von „*responsible autonomy or direct control*“ (Davis/Lansbury) geht.

Bei einer Umfrage, die ich in 19 Automobilwerken durchgeführt habe, läßt sich zeigen, daß Gruppen in der Montage in Automobilwerken nur eine geringe Autonomie haben (Thomas Murakami, *The Autonomy of Teams in Car Manufacturing - A survey of 19 plants*, Working Paper, presented at the International Development in Workplace Innovation: Implications for Canadian Competitiveness

Conference, Toronto, June 1994). Die Entscheidungsbefugnis, die diesen Gruppen vom Management gegeben wird, ist stark eingeschränkt. Wenn die Bereiche, über die die Gruppen mitbestimmen können, sehr klein sind, dann ist die direkte Partizipation demzufolge auch klein. Den Gruppen wird lediglich in bestimmten Bereichen wie „interne Arbeitsverteilung“ und „Qualität“ ein etwas erweiterter Spielraum zugestanden. In allen anderen Bereichen (Selektion des Gruppensprechers, Produktionsoutput etc.) hat die Gruppe wenig Autonomie. Das übereinstimmende Ergebnis aller Befragungen zeigt, daß Gruppen bei Toyota in Japan nicht viel weniger Autonomie haben als Gruppen in der Bundesrepublik, sie hegen dabei aber etwas höher als Gruppen in England. Allerdings sind diese Unterschiede fast bedeutungslos. Insgesamt kommt die Studie zu dem Ergebnis, daß von einer teilautonomen Gruppe nicht gesprochen werden kann. Überdies sind die Gruppen in ihren Entscheidungsspielräumen so stark eingeschränkt, daß auch von einer „direkten Partizipation nicht gesprochen werden kann. Das „Einräumen großer Spielräume“ (Müller-Jentsch) findet nicht statt. Jobenlargement oder das Anreichern von Gruppenarbeit durch die Integration von planerischen Funktionen ist zwar der Wunsch aller „socio-technical“-Theoretiker, aber entspricht nicht den Realitäten in der Autoindustrie. Allenfalls können hier „jobenlarge-

ments“ konstatiert werden, die in Form von „training on the Job“ durch Rotation erfolgen. Nach wie vor sind aber Planung und Ausführung nach dem tayloristisch-fordistischen Modell organisiert. Ein Ende der tayloristisch-fordistischen Produktionsorganisation ist nicht in Sicht, vielmehr zielen die neuen Ansätze zur Gruppenarbeit eher auf eine Reduzierung von Warte- und Wegzeiten, jede Sekunde des Ausruhens, des Losgelöstseins vom tayloristischen Fließband soll durch „value-adding-motions“ ersetzt werden.

In einer von mir durchgeführten Umfrage in einem britischen Automobilwerk sagten fast 70 Prozent der Befragten, daß sie nach der Einführung von Gruppenarbeit/Jear; *production* härter arbeiten als zuvor. Allerdings sagten auch ca. 40 Prozent, daß *lean production* notwendig ist, wenn das Werk überleben will. *Human resource management* ist einfach ausgedrückt wohl eher ein „Modewort für Personalwirtschaft“. Im Gegensatz zu *industrial relations* ist dabei der arbeitende Mensch eine Ressource. Im Gegensatz zu *industrial relations* hat *human resource management* keinen emanzipativen Ansatz, Gruppenarbeit hat unter *lean-production*-Bedingungen weder ein Interesse an direkter Partizipation noch an industrieller Demokratie.

Thomas Murakami,
Coventry/Großbritannien