



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

Die Revolution der Arbeitssysteme

Rainer Otte

Vortrag bei der deutsch-tschechischen Tagung der Internationalen Erich-Fromm-Gesellschaft vom 23. bis 26. März 1995 im Universitätshaus Krystal in Prag zum Thema „Der gesellschaftliche Umbruch in Mitteleuropa - eine Chance für Erich Fromms Humanismus?“ Zuerst veröffentlicht in: *Ich. Die Psychozeitung*, Berlin Vol. 8 (No. 4, 1997), S. 16-19, and Vol. 9 (No. 1, 1998), S. 21-24. Neu veröffentlicht in: *Fromm Forum* (deutsche Ausgabe), Tübingen (Selbstverlag), Nr. 7, 2003, S. 61-70..

Copyright © 1997 and 2011 by Dr. Rainer Otte, Steinaer Str. 3, D-37441 Bad Sachsa, E-Mail: cogito.sum[at-symbol]gmx.de.

Zusammenfassung: Die Wirtschaft nimmt Abschied von früheren Erfolgsrezepten. Die strenge Trennung von Hand- und Kopfarbeit, mit der Taylor und Ford die Ära der Massenproduktion begründeten, geht zuende. Unter der Flagge des „Lean Managements“ werden heute Arbeitssysteme gefordert, die zu einer Renaissance der menschlichen Denk- und Handlungsmöglichkeiten in der Wirtschaft führen sollen. Tatsächlich besteht eine bedeutende Nähe zu den Forderungen, die Erich Fromm an humane Arbeitsbedingungen gestellt hat. Fromm wollte in der Wirtschaft mehr Partizipation der Beschäftigten und der Öffentlichkeit verankern. Er mahnte größere Gestaltungsfreiräume für Arbeitnehmer an, um zu verhindern, dass ihre Arbeit durch rigide Planungen die Dimension der produktiven Selbstbestimmung einbüsst. Verbesserte mitmenschliche Beziehungen durch die Gruppenarbeit standen ebenso auf Fromms Programm wie die Einführung einer wirklichen, gelebten Mitbestimmung, die stärker auf menschliche Eigenkräfte Rücksicht nimmt anstatt Debatten um humane Arbeitsgestaltungen mit dem Hinweis auf Sachzwänge zu blockieren

Arbeitspsychologische und industriesoziologische Studien ermittelten jedoch schwerwiegende Defizite der neuen Arbeitssysteme. Die Tendenz, Gruppenarbeit ohne Mitbestimmungsrechte und Entscheidungsfreiräume für die Beschäftigten einzuführen, lässt Widersprüche erkennen. Fromms Analytische Sozial-psychologie ist in der Lage, einen kritischen Verständnisrahmen für diese charakteristischen Widerstände zu entwickeln. Sie zeigt letztlich, dass ein humanistisches Management nur dann realisierbar ist, wenn Passivität und Anpassung im Sinne von autoritären oder narzisstisch geprägten Charakterstrukturen zum Thema gemacht und überwunden werden können. Produktivität aus humanistischen Quellen darf nicht einfach als ein unhistorischer Mehrwert vorausgesetzt werden, den die Beschäftigten fraglos erbringen. Sie bedarf der sensiblen Pflege und der selbstkritischen Realisierung.

Die Verwirklichungschancen eines humanistischen Managements nach Erich Fromm sind von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht unabhängig. Zukunftsszenarien und Standortanalysen, die den Entwicklungstendenzen der Wirtschaft ein bestimmtes Menschenbild zugrunde legen, werden diskutiert. Von besonderer Bedeutung sind sie für den Umstrukturierungsprozess in den mittel- und osteuropäischen Transformationsökonomien. Für die Zukunftsgestaltung könnte es dort entscheidend sein, humanistische Gegengewichte gegen die Indienstnahme ganzer Volkswirtschaften zu formulieren.



1. Von Taylor zu Toyota: Erfolgsrezepte für die Schlankheitskur der Wirtschaft

Die kapitalistische Marktwirtschaft liebt Revolutionen, seitdem sie friedlich und nach ihren eigenen Maßstäben systemkonform verlaufen. Wer heute einen Blick auf die neuere Literatur der Wirtschaftswissenschaften wirft, kommt nicht umhin, eine auffällige Faszination für fundamentale Veränderungen von Arbeitssystemen festzustellen. Sie ist erklärungsbedürftig. Immerhin nimmt die Wirtschaft in unseren Tagen von Konzepten Abschied, die wesentlich zu den historischen Erfolgen der Massenproduktion beigetragen haben.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte der amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor die „Grundzüge der wissenschaftlichen Betriebsführung“. (TAYLOR 1977) Sein Grundkonzept hieß: Das Management plant, die Arbeiter führen aus. Die Zersplitterung von Hand- und Kopfarbeit hatte gravierende Konsequenzen. Die Ford-Automobilwerke verbuchten mit diesem neuen Produktionsmodell satte Zuwächse. Durch die Einführung des Montagebandes konnte Henry Ford sogar darauf verzichten, die Arbeiter mit Hilfe eines aufgeblähten bürokratischen Apparates zu kontrollieren. Die Geschwindigkeit des Bandes wurde zur disziplinierenden Autorität. Charlie Chaplin hat diesem Umstand in seinem Film „Modern Times“ ein kritisches Denkmal gesetzt.

Taylor war der Ansicht, dass überdurchschnittliche Lohnzahlungen ausreichen würden, um die Mitarbeiter für die neuen Arbeitssysteme zu gewinnen. Sein Menschenbild war einfach: In der Wirtschaft geht es um Geld. Je mehr die Beschäftigten verdienen, um so positiver würden sie ihre Arbeit einschätzen.

Taylors Zeitstudien und Leistungserfassungen von Arbeitsabläufen legten die Fundamente des modernen Rationalisierungskonzeptes: Jeder Handgriff sollte Arbeitszeit und Material einsparen. Die Bandfertigung wurde zum Rückgrat der neuen Produktionsidee. Die Arbeitsabläufe wiederholten sich in immer kürzer werdenden Sekundentakten. Das Resultat war eine Erosion der Facharbeit. Es zählte nicht mehr, was der einzelne konnte. Gebrauchte wurden in der Regel nur

noch Arbeitskräfte, die in kürzester Zeit für vorgegebene Handgriffe eingearbeitet werden konnten. Taylor und Ford nahmen ihnen sogar die eigenen Werkzeuge aus der Hand, die sie nach alter Gewohnheit in die Betriebe mitbrachten. Produktionsmittel und Produktionsabläufe wurden durchgängig normiert. Sie vertrugen keine individuellen Abweichungen. Solche Handlungsspielräume waren ein Dorn im Auge des „Scientific Management“. Die Arbeitskraft sollte lückenlos und kontrollierbar zur Verfügung stehen. Erfolgreiche Unternehmen wurden als gutgeschmierte Maschinen angesehen. Die Aufgabe der wissenschaftliche Planung war es, den Sand aus dem Produktionsgetriebe zu entfernen.

Fast hatte es den Anschein, als wollte die kapitalistische Produktion die düsteren Visionen von Karl Marx erfüllen, der schrieb: „Was die Teilarbeiter verlieren, konzentriert sich ihnen gegenüber im Kapital. Es ist ein Produkt der manufakturmäßigen Teilung der Arbeit, ihnen die geistigen Potenzen des materiellen Produktionsprozesses als fremdes Eigentum und als sie beherrschende Macht gegenüberzustellen.“ (MARX 1890, S.382. Vgl. auch SEVERING 1994, S. 188 ff) Die Industriesoziologen Kern und Schumann sahen diesen Trend noch im Jahre 1984 als ungebrochen an: „Bisher beruhten alle Formen kapitalistischer Rationalisierung auf einem Grundkonzept, das lebendige Arbeit als Schranke der Produktion fasste, die es durch weitgehende technische Automatisierung des Produktionsprozesses zu überwinden galt. In dem Residuum lebendiger Arbeit sah es vor allem den potentiellen Störfaktor, der durch restriktive Arbeitsgestaltung weitgehend zu überwinden und zu kanalisieren war.“ (KERN, SCHUMANN 1984, S.19)

Tatsächlich waren Taylors Programme von Beginn an durch negative Konsequenzen vor allem für die arbeitenden Menschen belastet. Arbeitnehmer wurden zum Opfer der Entmündigung und der „Entalphabetisierung“. (DOBISCHAT, LIPSMEIER 1991, S. 347, BARDMANN 1994, S.266-290) Taylor identifizierte ihre Ausfälle gegen die neue Produktionsnorm als „Unartigkeiten“ oder „Bequemlichkeit“. Seine Waffen gegen den „Schlendrian“ im Betrieb waren exakte Vorgabezeiten und die Einführung des Stücklohnes. (GREIF 1993, S.18) Er



rechnete nicht damit, dass sich hinter dem menschlichen Protest derer, die zum Rädchen in der Maschine wurden, ernstzunehmende Defizite seines Scientific Managements verbargen. Erich Fromm hat sie zwanzig Jahre vor dem Einsetzen der breiten Kritik am Taylorismus auf den Punkt gebracht: „Der Arbeiter wird verdinglicht, d.h. behandelt und manipuliert wie ein Ding, und die sogenannten „menschlichen Beziehungen“ sind in Wirklichkeit die allerunmenschlichsten, weil sie „materialisierte“ und entfremdete Beziehungen sind.“ (FROMM 1957a, S.22) Der moderne Industrialismus baut auf „automatenhafte“ Menschen, die planmäßig verlernen, ihre eigenen Kräfte zu entfalten und nach der Pfeife eines „automatisierten Managements“ tanzen müssen. (FROMM 1992 b, S. 39)

Erstaunliche Wandlungen von Arbeits- und Managementsystemen wurden in den letzten Jahren diskutiert und umgesetzt. War früher die Kritik an den sozialpsychologischen Folgen der Arbeitswelt eine Domäne von humanistisch orientierten Außenseitern, so ist sie heute zum guten Ton in der Wirtschaft avanciert. Sie ist sogar drauf und dran, das Liebäugeln mit den vielgepriesenen Projekten der Herstellungsautomatisierung abzulösen.

In den achtziger Jahren stand die Idee der menschenleeren Fabrik hoch im Kurs. Keine Industrialisation konnte sich leisten, abseits zu stehen. Damals wurden Statistiken über installierte Industrieroboter zur Überlebensfrage ganzer Volkswirtschaften hochstilisiert. 1984 waren in Japan 44 000 im Einsatz, in den USA 13 000 und in der Bundesrepublik 6600. (SCHWEIZER 1986, S.190) Alle Augen richteten sich nun auf Japan, das als Wunderland der High-Tech-Wirtschaft galt. Die Überraschung blieb nicht aus.

James P.Womack, Daniel T. Jones und Daniel Ross, drei Industrieforscher des renommierten Massachusetts Institute of Technology, fanden in Japan keine menschenleeren, vollautomatisierten Betriebe vor. Stattdessen lernten sie ein Management-System kennen, das unter dem Namen „Lean Production“ internationale Karriere machen sollte. In den Hallen der japanischen Automobilhersteller arbeiteten Teams mit vielseitig ausgebildeten Mitgliedern. Sie setzten ihre hochflexiblen, zunehmend automatisierte Ma-

schinen so ein, dass die Herstellung von Kleinserien und Produktvarianten möglich wurde. Im Vergleich zu ihren amerikanischen und europäischen Konkurrenten benötigten sie nur die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investitionen für Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung neuer Produkte und drastisch verringerte Lagerkapazitäten.

Im internationalen Vergleich zeigten sich durchgreifende Wettbewerbsvorteile des japanischen Management-Systems. Im Toyota-Werk Takaoka wurde in nur 16 Stunden ein Auto montiert. Bei General Motors im amerikanischen Framingham dauerte das immerhin 31 Stunden. Damit nicht genug. Die Qualität der japanischen Produktion war konkurrenzlos. Pro 100 Autos wurden in Framingham 130 Montagefehler registriert - in Takaoka waren es 45. Die japanischen Automobilbauer hielten seit dem Ende der achtziger Jahre den Spitzenplatz bei der Anmeldung neuer Patente. Für die Neuentwicklung eines Autos benötigten sie nur 1, 7 Millionen Ingenieurstunden. Amerikanische Produzenten brachten es auf 3, 1 Millionen, in Europa schlugen es auf 2, 9 Millionen zu Buche. (WOMACK, JONES, ROSS 1994)

„Lean Management“ wurde zum Schlüsselbegriff für die Revolution der Arbeitssysteme. Die Forscher des Massachusetts Institute of Technology ermittelten, dass mehr als zwei Drittel der japanischen Automobilwerker in Teams arbeiten - in den USA waren es gerade 17 Prozent, in Europa lediglich 0, 6 Prozent. Teamarbeit wurde zum Erfolgsfaktor erklärt. Die Arbeitsweise dieser Gruppen machte die Rezepte von Taylor geradezu rückgängig. Auf dem Programm stand jetzt die Integration von Planung und Ausführung, nicht ihr Auseinanderdriften. Die Stellung der Beschäftigten ging weit über Taylors monotone und standardisierte Arbeit hinaus. Die Teams disponierten ihre Arbeit selbst und wurden nicht von einer übergeordneten Bürokratie kommandiert. Diese Dezentralisierung funktionierte Hand in Hand mit der Erweiterung der Arbeitsaufgaben. Sie umfassten die selbständige Materialverwaltung, die Maschinenwartung und die Qualitätskontrolle.

Die Verantwortung für den jeweiligen Produktionsbereich lag bei der Gruppe selbst. Erwartet wurde nicht allein, dass sie ohne Fehler



FROMM-Online

Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

und Zeitverzug produzieren. Die Mitarbeiter sollten ihren Sachverstand einsetzen, um die Produktion laufend zu optimieren (Kaizen). Insgesamt lief das neue System darauf hinaus, Hierarchien abzubauen, Verantwortung in den Produktionsbereich zu delegieren, ineffiziente Arbeitsteilungen zurückzunehmen und die Kommunikation zwischen den Einzelnen, den Gruppen und dem gesamten Unternehmen zu intensivieren.

In den japanischen Unternehmen hatte eine Wende eingesetzt, die der Partizipation der Beschäftigten einen hohen Stellenwert zumaß. Die Wirkungen sind nicht zu übersehen. In japanischen Betrieben arbeiten etwa 1, 3 Millionen Qualitätszirkel mit 10 bis 12 Millionen Teilnehmern. Jeder dritte Mitarbeiter denkt darüber nach, wie die Qualität der Produkte und der Produktion verbessert werden kann. Die amerikanische Wirtschaftsjournalistin Maryann Keller recherchierte, dass die Beschäftigten von Toyota jedes Jahr 1, 906 Millionen Verbesserungsvorschläge einbringen. „Davon wurden 95 % angenommen! Folglich musste zu ihrer Umsetzung innerhalb eines Jahres 1, 8 Millionen Mal in den Arbeitsprozess eingegriffen werden.“ (KELLER 1994, S. 233) Im tayloristisch-fordistischen Produktionssystem wäre das eine Sünde gewesen. Der rote Knopf durfte nur gedrückt werden, um das Band bei Unfallgefahren oder technischen Problemen anzuhalten.

Grundlegend verändert wurde auch der Kontakt zu Kunden und zur Öffentlichkeit. In Japan ist es keine Seltenheit, dass Mitarbeiter aus der Produktion in den Kundendienst wechseln und Anregungen von draußen in ihre Betriebe mitbringen. Die starke Ausrichtung auf die Produktion von Sondermodellen nach Kundenwunsch räumt den Konsumenten erheblich größere Möglichkeiten zur Mitsprache ein. Für den Mitarbeiter eröffnen diese und vergleichbare Arbeitsanreicherungen im Verein mit der Rotation durch verschiedene Arbeitsbereiche wichtige Qualifizierungsmöglichkeiten.

Die Sogwirkung der MIT-Studie war enorm. In Europa und in den USA wurde das System des Lean Management als eine Strategie zur Humanisierung der Arbeitswelt vermarktet. Wurden mit diesem System nicht eine Reihe schwerwiegender Defizite behoben, die die Kritiker der

Wirtschaft seit Jahren vorgeworfen hatten? Erich Fromm hat in Haben oder Sein zwei Kriterien benannt, denen eine humane Arbeitsgestaltung genügen muss: Die „industrielle Mitbestimmungsdemokratie“ beruht darauf, dass alle Beschäftigten Zugang zu maximalen Informationen haben und ihre ökonomischen Funktionen aktiv wahrnehmen können. Dafür ist eine maximale Dezentralisierung der Wirtschaft erforderlich. (FROMM 1976a, S.401-409)

Auf den ersten Blick scheint das System des Lean Managements diesen Orientierungen Vorschub zu leisten. Teilautonome Arbeitsgruppen betreiben ein selbstorganisiertes Management. Informationen werden ihnen nicht vorenthalten. Von jedem Arbeitsplatz aus sehen Toyota-Mitarbeiter - und viele ihrer weltweit tätigen Nachfolger - Displays, auf denen abzulesen ist, wie der Stand der Produktion ist und was noch zu tun bleibt. Sie werden regelmäßig über die Lage des Unternehmens unterrichtet. Die dezentrale Vernetzung der Teams ist weit fortgeschritten. Zusammen mit der Entfaltung des Lean Managements haben sich neue Führungsideen entfaltet. Sie bauen darauf, im Betrieb ein „Wir-Gefühl“ zu vermitteln, gemeinsame Ziele und Visionen zu formulieren und Sinn-Perspektiven der Arbeit aufzuzeigen. (HARTZ 1994, S.120. Vgl. auch die kritische Würdigung der Übertragbarkeit des japanischen Modells auf den westlichen Kulturkreis bei SCHIRCKS 1994, S. 43-50)

Die Einsicht Fromms, dass der Mensch auch am Arbeitsplatz ein soziales Wesen mit vielfältigen Bedürfnissen und Strebungen ist, scheint an Gewicht zu gewinnen - wenigstens nach den Worten derer, die diese neuen Management-Systeme verfechten. Fromms Sätze in Wege aus einer kranken Gesellschaft muten gar wie ein Programm für die Team-Arbeit im Lean Management an. Er schreibt: „Das Ziel ist, eine Arbeitssituation zu schaffen, in welcher der Mensch sein Leben und seine Energie für etwas einsetzt, das für ihn einen Sinn hat, wobei er weiß, was er tut, wo er einen Einfluss auf das hat, was er tut, und wo er sich mit seinem Mitmenschen eins und nicht getrennt von ihm fühlt. Das setzt voraus, dass die Arbeitssituation wieder konkret gemacht wird, dass die Arbeiter in Gruppen eingeteilt werden, die klein genug sind, dass der einzelne mit den anderen Gruppenmitgliedern



als mit realen, konkreten menschlichen Wesen in Beziehung treten kann, und dies auch dann, wenn die ganze Fabrik vielleicht viele tausend Arbeiter beschäftigt. Es bedeutet, dass Mittel und Wege gefunden werden müssen, die Zentralisierung mit der Dezentralisierung zu kombinieren, so dass ein jeder die Möglichkeit hat, direkt mitbestimmen zu können und Verantwortung zu übernehmen, und dass trotzdem - soweit nötig - die Leitung vereinheitlicht werden kann." (FROMM 1955a, S.224)

Das Prinzip einer gemeinsamen Betriebsleitung lässt sich durch eine Reihe von Mitbestimmungsformen konkret umsetzen. Fromms programmatische Vorschläge erlauben das abzuleiten, was heutige Qualitätszirkel erfolgreich praktizieren. Fromm schreibt: "Gut informierte kleine Gruppen besprechen untereinander die Probleme ihrer eigenen Arbeitssituation und des Gesamtunternehmens. Ihre Beschlüsse werden dann an das Management weitergeleitet und bilden die Grundlage für eine echte gemeinsame Betriebsleitung." (FROMM 1955a, S. 226) Zu den Aufgaben von Qualitätszirkeln zählt gerade diese Verschränkung: Die Leistungsfähigkeit der Organisation kann nur verbessert werden, wenn die erlebte Arbeitssituation unter humanen Kriterien von den Betroffenen Neubewertet und umgestaltet wird.

Die Anregungen müssen von den Beschäftigten kommen. Um frei, zwanglos und konstruktiv diskutieren zu können, achten Moderatoren in den Qualitätszirkeln darauf, dass niemandem das Wort abgeschnitten wird. Diese „runden Tische“ tagen in regelmäßigen Abständen während der Arbeitszeit. Eine ganze Reihe von verwandten „Zirkelformen“ dient dazu, die Arbeitssituation nach eigener Einsicht zu verbessern: „Betriebsklima-Zirkel“ suchen Wege zu einem besseren sozialen Verhalten im Betrieb. „Gesundheits-Zirkel“ kümmern sich darum, belastende Arbeitssituationen abzubauen. „Lern-Zirkel“ entwickeln Programme für die arbeitsplatznahe, selbstorganisierte Weiterbildung. (SCHMIDT-BRASSE 1994, S. 361 ff, BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ 1993, OTTE 1994 a, OTTE 1994 b, S. 176-187).

Für Fromm darf die Demokratisierung der Wirtschaft nicht an den Firmentoren enden. Er wollte den Verbrauchern und der Öffentlichkeit

ein Stimmrecht einräumen. (FROMM 1955a, S.226) Diese Idee zählt inzwischen zu einem wohlbekanntem Punkt der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussionen. Moderne Theoretiker haben hierfür das sogenannte „Stakeholder-Modell“ entwickelt. Jede Interessengruppe, die von Entscheidungen in der Wirtschaft betroffen ist, muss prinzipiell Wege der Mitsprache finden.

Unter „Stakeholders“ fasst man insbesondere das Management, die Beschäftigten, die Eigentümer, die Zulieferer, die Kunden und die lokale Öffentlichkeit zusammen. (BEAR, MALDONADO-BEAR 1994, S. 39 f, EVAN, FREEMAN 1993, S. 166-171)) Bei umweltsensiblen Produktionen können auch die überregionale Öffentlichkeit oder ökologische Interessengruppen ihre Rechte als „Stakeholder“ geltend machen. (GÜNTHER 1994, S. 6 ff, STAHLMANN 1994, S.27 ff) So sehen es jedenfalls Theoretiker vor, deren Arbeitsfeld die Wirtschaftsethik ist. (Grundlegend dazu: FORUM FÜR PHILOSOPHIE BAD HOMBURG 1994, STEINMANN, LÖHR 1994) Die Humanisierung der technologisch geprägten Gesellschaft ist nach den Worten Fromms darauf angewiesen, dass „die Unternehmer auf die Wünsche nicht nur der Werksangehörigen, sondern auch der breiteren Öffentlichkeit eingehen, soweit diese von den Entscheidungen der Industrie betroffen ist.“(FROMM 1968a, S.337)

Eine Reihe renommierter Unternehmen hat in den letzten Jahren Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätze verabschiedet, die den Mitarbeitern und Teilen der Öffentlichkeit Chancen zur Mitbestimmung eröffnen. (LENK, MARING 1992, S. 353-398) In amerikanischen Unternehmen wachen „Ethics Officers“ darüber, dass diese Selbstverpflichtungen auch tatsächlich umgesetzt werden. (ENDERLE 1994) In Prag stellte das „Europäische Netzwerk Wirtschaftsethik“ anlässlich eines Jahrestreffens im April 1994 vor, welche Aufgaben und Möglichkeiten sich in der Wirtschafts- und Unternehmensethik bieten.

Wer wollte bei diesen massiven Veränderungen nicht von einer Tendenz zur Humanisierung der Arbeitswelt sprechen! Wieland Jäger, Professor für Soziologie an der Fern-Universität Hagen, konnte gar eine Annäherung der Management-Ideen von selbstorganisierten genossenschaftlichen Betrieben und den konventionellen



FROMM-Online

Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

Unternehmen feststellen, die zunehmend auf eine partizipative Arbeitsgestaltung bauen. Hier wie dort rückt die Betonung von „Kommunikation und Kooperation“ in das Zentrum der neuen Arbeitssysteme. Eigenbestimmung und Selbstverwirklichung gewinnen an Bedeutung. (JÄGER 1991, HARDWIG, JÄGER 1991) Erich Fromm hat in seinem Buch *Wege aus einer kranken Gesellschaft* ebenfalls vorgeschlagen, aus den Erfahrungen mit alternativen Arbeitsformen in Werkgemeinschaften, Kibbuzim oder Genossenschaften zu lernen. (FROMM 1955a, S.189-246)

Die aktuellen Trends der Wirtschaftsentwicklung in den USA belegen, dass alternative, selbstverwaltete Betriebe keinesfalls nur für Sozialromantiker von Interesse sind. Eine wachsende Anzahl von Unternehmen hat Finanzierungsengpässe mit Hilfe eines „Employee Buy-Out“ zu lösen versucht. United Airlines plant, 55 % der Unternehmensanteile an die Beschäftigten abzugeben. Nach Angaben des „National Centre for Employee Ownership“ befinden sich heute 9500 amerikanische Unternehmen im Teil- oder Vollbesitz ihrer Arbeiterschaft. Weitere 5000 haben Beteiligungspläne ausgearbeitet und umgesetzt. Fachleute attestieren ihnen massive Wettbewerbsvorteile - vor allem, wenn die neuen Eigentumsverhältnisse mit dem Ausbau der Partizipation und der gemeinsamen Entscheidungsfindung gepaart ist. (THE ECONOMIST 11.6.1994)

2. Die Widerstände des Gesellschafts-Charakters: eine Analyse der Schwachpunkte.

Dennoch treten charakteristische Diskrepanzen in der Einführung der Teamarbeit und der partizipativen Übernahme von Verantwortung zutage. Konzepte, die unter der Flagge des Lean Managements propagiert werden, lösen nicht nur in Einzelfällen Entwicklungen aus, die schlecht zur Idee eines humanistischen Managements passen. Es geht mir nicht darum, gute Absichten anzuschwärzen, weil ihre praktische Realisierung zu wünschen übrig lässt. Vorsicht und analytische Klarheit sind gefragt, weil industriesoziologische und organisationspsychologische Studien Effekte ermittelt haben, die widersprüchlich sind. Drei Beispiele aus Forschung und Praxis

sollen Widerstände aufdecken.

1. Management by Stress

Erich Fromm diagnostizierte wiederholt, dass die Arbeit in modernen Industriegesellschaften eine unliebsame Affinität zum Streßsyndrom aufweist: „Der zum Ding verwandelte Mensch ... flieht ... in ein leeres Geschäftigsein, in Alkoholismus, starke sexuelle Promiskuität und in alle möglichen Arten psychosomatischer Symptome, die sich bestens mit der Streßtheorie erklären lassen. Wir kommen zu dem paradoxen Ergebnis, dass die reichsten Gesellschaften dabei sind, die kränksten zu werden...“ (FROMM 1992a, S. 42)

Das System des Lean Managements konnte diese Belastungen nicht aufheben. Ganz im Gegenteil, es hat sie sogar immens verstärkt. In Japan heißt der plötzliche Tod durch Überarbeitung *karoshi*. Daran sterben jedes Jahr etwa 10 000 Beschäftigte. Die amerikanische Wirtschaftsjournalistin Maryann Keller berichtet: „Die Karrieristen unter den Angestellten, die jede wache Stunde ihrer Arbeit widmen müssen, kippen regelmäßig einen im ganzen Land populären Koffein- und Vitamindrink hinunter. Im Werbespot der Marke *Regain* wird die Frage gestellt: „Japanischer Geschäftsmann, kannst du 24 Stunden lang kämpfen?“ Eine zeitlang führte der *Regain*-Werbesong die *Popcharts* an.“ (KELLER 1994, S.233. Vgl. MEYER 1991, S.291ff)

Lean Management bringt eine enorme Arbeitsverdichtung mit sich, denn schlanke Produktion bedeutet, dass immer weniger Menschen immer mehr produzieren und koordinieren müssen. Industriesoziologen trafen in japanischen Betrieben eben nicht auf die hohe Motivation und Arbeitszufriedenheit, die die MIT-Studie anführte. Ihre Forschungsergebnisse lassen eher die skeptische und ablehnende Haltung der Belegschaften erkennen. Tiefe Risse im Sozialgefüge wurden sichtbar: In Japan besteht eine lange Tradition, dass Eltern ihren Kindern einen Job im gleichen Unternehmen empfehlen oder verschaffen. Bei toyotistischen Betrieben waren nur noch fünf Prozent der Eltern dazu bereit. (ANTONI 1994, S. 43)

Man kann diese negativen Erfahrungen nicht mit dem Hinweis abtun, hier handele es



FROMM-Online

Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

sich um ein japanisches Phänomen. Negativen Anschauungsunterricht bietet die neue Produktionsanlage bei Opel in Eisenach. Sie wurde als erstes deutsch-deutsches Gemeinschaftsunternehmen nach der Wiedervereinigung gefeiert. Der Mensch sollte im Mittelpunkt der Lean Production stehen, so verhießen es die Pressemitteilungen des Unternehmens, die auch artig abgedruckt wurden.

Heute sieht die Realität im Werk so aus: „In der Anlaufphase betrug die Taktzeit, während der am Fließband eine bestimmte Anzahl von Operationen ausgeführt werden muss, 152 Sekunden. Vor den Werksferien im August waren es 135 Sekunden, danach 127 Sekunden, und derzeit sind es - bei wachsenden Arbeitsinhalten - 110 Sekunden.“ (MANAGER MAGAZIN 12/94, S. 242) In der angeblichen „Fertigungsstätte mit Modellcharakter für ganz Europa“ verschärfen sich ständig die Arbeitsbedingungen. Harald Lieske, Betriebsratsvorsitzender der Opel Eisenach GmbH, kommentiert diese Vorgänge mit einem Satz: „Es gibt Leute, die halten es hier keine zwei Tage aus.“ (MANAGER MAGAZIN 12/94, S.239)

Die Tendenz der bürgerlichen Gesellschaft, die den Menschen, wie Fromm sagt, zum „Arbeitstier“ macht, tritt deutlich zutage. Menschliche Eigenkräfte und Bedürfnisse verkümmern unter diesem Druck: „Alles, was wichtig ist, die Fähigkeit zu lieben, für sich und andere da zu sein, zu denken, nicht ein Instrument für die Wirtschaft zu sein, sondern der Zweck allen wirtschaftlichen Geschehens, das macht eben die Menschen so, wie sie sind.“ (FROMM 1977). Humane Gestaltungen von Arbeitssystemen, die dem Menschen nicht mehr über den Weg trauen wollen und ihn mit rigiden Vorgaben drangsaliieren, sind ein Widerspruch in sich selbst. Er ist, wie das nächste Beispiel zeigen soll, häufig anzutreffen.

2. Neue Führungsstrategien

Fromms analytische Sozialpsychologie hat für das 20. Jahrhundert eine grundlegende Veränderung des Gesellschafts-Charakters ermittelt. Autoritäre Charakterstrukturen wurden von marktorientierten Charakterstrukturen abgelöst.

Führungssysteme, die nur aus Befehl, Gehorsam, Überwachung und Strafe bestehen, werden in der Wirtschaft unpopulär. Statt dessen setzt man zunehmend darauf, dass Beschäftigte für Leistung gelobt werden wollen. Sie kennen ihren Marktwert und möchten ihn gezielt ausbauen. Sie genießen das Gefühl, gebraucht zu werden und kümmern sich weniger darum, was sie denn selbst, aus eigenem Gefühl und eigener Einsicht heraus, wollen. Nicht zuletzt setzt man darauf, dass sie sich aus diesen entfremdeten Motiven heraus einordnen und kooperieren.

In kritischer Distanz bemerkt Fromm: „Modern capitalism, then, needs men who cooperate smoothly and in large numbers, who want to consume ever more, and whose tastes are standardized and can easily be anticipated; men who feel free and independent - not subject to any authority or principle or conscience - yet willing to be commanded to do what is expected of them, to fit into the social machine without friction; to be guided without force, let without leader, prompted without aim - except the one to make good - to be on the move, to function, to go ahead.“ (FROMM 1959f, S.239)

Diese Passage stellt keinesfalls eine polemische Übertreibung dar. Was Fromm hier als eine außerordentlich schädliche Entwicklung präsentiert, hat längst Beifall und Eingang in neue Führungsstrategien gefunden. Sie verzichten auf *Kommando und Kontrolle und bemühen sich um ein demokratisches Gesicht. Ihr Appell an marktorientierte und narzisstische Charakterstrukturen macht sie allerdings zu einer janusköpfigen Angelegenheit. Oswald Neuberger, Professor für Arbeitspsychologie an der Universität Augsburg, berichtet gar von vielfältigen Bemühungen, das Show-Business zu kopieren: „Akte symbolischer Führung sind insofern Showbusiness. Sie müssen plakativ und demonstrativ inszeniert und einem breiten Publikum bekannt gemacht werden, sie müssen Sinn „machen“, auf den es in der gegenwärtigen Situation vor allem ankommt - also jenes Problem angehen, das am meisten für die bestehenden Unsicherheit, Angst, Unruhe, Behinderung etc. verantwortlich gemacht wird. Was auch immer vermisst wurde: Fachkompetenz, Entschlusskraft, Integrität, Zuversicht, Wir-Gefühl - es muss jetzt eindrucksvoll zur Schau gestellt werden.“ (NEUBERGER 1990,



S.100)

Brot und Spiele anstelle von Kritik und gleichberechtigter Partnerschaft - dieses Konzept greift tatsächlich um sich. Die Evolution der Technologien und der Arbeitssysteme hat zu einer „neuen Unübersichtlichkeit“ (HABERMAS 1985) geführt. Rollenerwartungen laufen ins Leere, Aufgabenbereiche sind einem chaotischen Wandel unterworfen. Auf die Kräfte von Menschen, die ihre Selbstbestimmung wahren und damit den Kern ihrer produktiven Eigenkräfte pflegen, verzichten nicht wenige der neuen Führungsstrategien. Oft gilt ihnen die Firmenkultur als Exerzierfeld für die Einführung einer symbolischen Führung. Ihre Stärken liegen ja auf der Hand: Wenn Mitarbeiter überzeugt sind, sich für eine gute Sache in einem schönen Betrieb einzusetzen, darf man mit einem gehörigen Motivations Schub rechnen. Nicht jede Unternehmenskultur trägt diesen Mangel an Kommunikation und Mitbestimmung, aber allein die Vorliebe, erfahrene Public-Relations-Kräfte einzusetzen, um eine „Corporate Identity“ zu entwickeln, sollte zur Vorsicht gemahnen.

Psychologen rücken auch den Managern mit einer Reihe von Programmen zu Leibe oder an den Geist - manchen auch auf die Nerven! Sie werben für eine „Dezentralisation des Geistes“ (ORNSTEIN 1993), für den „Multi-Mind“, der in eine nicht mehr integrierbare Dissoziation von Persönlichkeitsanteilen zerfällt. Seine Impulse bezieht er von außen: „Man muss angeschlossen sein, sonst läuft nichts mehr: an den Fax und das Telefon, an den arbeitsrelevanten Informationsfluss, an das eigene Beziehungsnetz. Darin ist man aufgelöst, scheinbar distanzlos aufgesogen, heillos zersplittert.“ (BOSSHART, FRICK 1993, S.32) Manager sollen ihren „Mind“ gezielt programmieren, um zum „Führer des kollektiven Bewusstseins“ zu werden, so empfiehlt es der New-Age-Wirtschaftsberater Gerd Gerken. „Was wir jetzt brauchen, ist ein Ich, das ideal ist für den Wegwerf-Geist...: die Welt als Fluss permanenter Erfindungen. Und damit benötigen wir ein Multi-Ich...“ (GERKEN 1993, S. 251 ff und S. 264) Die Frage scheint überflüssig zu sein, ob diese New-Age-Ansätze überhaupt noch zulassen, dass Menschen über sich selbst reflektieren, verlässliche Beziehungen eingehen und sich ihrer selbst in einer Weise gewahr werden können,

die nicht auf Manipulation, Show und Flucht setzt.

3. Gruppenarbeit ohne Gruppendynamik

Nach diesem Ausflug in die „schöne neue Welt“ der Führungsideen möchte ich ein drittes Beispiel vorstellen. Es soll verdeutlichen, dass Fromms Analytische Sozialpsychologie einen Verständnisrahmen entwickelt, in dem Defizite der neuen Gruppenarbeitssysteme erkennbar werden. Fromm hat der Idee gemeinsamer Arbeitsformen große Sympathie entgegengebracht. Dennoch war er kein naiver Optimist. Aus seinem Werk *Die Furcht vor der Freiheit* kann man lernen, dass und warum Menschen die Freiheiten nicht ergreifen, die sich ihnen tatsächlich bieten:

„Die These dieses Buches lautet, dass der moderne Mensch, nachdem er sich von den Fesseln der vor-industrialisierten Gesellschaft befreite, die ihm gleichzeitig Sicherheit gab und ihm Grenzen setzte, sich noch nicht die Freiheit - verstanden als positive Verwirklichung seines individuellen Selbst - errungen hat; das heißt, dass er noch nicht gelernt hat, seine intellektuellen, emotionalen und sinnlichen Möglichkeiten voll zum Ausdruck zu bringen. Die Freiheit hat ihm zwar Unabhängigkeit und Rationalität ermöglicht, aber sie hat ihn isoliert und dabei ängstlich und ohnmächtig gemacht.“ (FROMM 1941a, S. 217f) Worte des Jahres 1941!

Und heute? Die Gruppenarbeit soll geradezu eine Gegenbewegung sein. Nicht der isolierte Arbeiter, sondern der teamfähige, kommunikationsfreudige und verantwortungsbewusste Mensch steht auf dem Programm. Der Industrieberater Klaus Meyersen legt der Wirtschaft nahe, mit der Gruppenarbeit „Riesopotentiale“ zu erschließen, die „fast umsonst zu haben“ sind: „Da in Organisationen oft mit Widerwillen gearbeitet wird, Ideen blockiert werden, Eigeninitiative versackt, Neuerungen torpediert werden, sind Organisationen dümmere als die Menschen, die in ihnen arbeiten. Da in Gruppen oft mit Wohlwollen gearbeitet wird, Ideen aufgegriffen, gefördert und bereichert werden, Eigeninitiative gesucht wird, weil die Gruppen von ihr leben, Neuerungen das Elixier der Gruppenarbeit sind, deshalb sind Gruppen klüger als die Menschen,



die in ihnen arbeiten.” (MEYERSEN 1992, S.57)

Doch wie sieht es mit der Realisierung dieses menschlichen Potentials der Gruppenarbeit aus? Arbeitspsychologen mussten kopfschüttelnd feststellen, dass unter dem Deckmantel der Gruppenarbeit alles mögliche gehandelt wird. Der Anlass für die Analysen der Psychologen war nicht selten die Tatsache, dass die Effekte der Gruppenarbeit nicht in die Richtung zeigten, die die Unternehmen erwarteten. Widerstände gegen die Neuerungen prägten das Bild. Sie nährten sich aus der Angst vor dem Macht- und Kontrollverlust - vor allem im mittleren Management -, aus festgefügt konservativen Sozialstrukturen im Betrieb und aus dem Mangel an Kooperationsbereitschaft der Betriebsleitungen. (BUNGARD, ANTONI 1993, MANZ 1992)

Ute Waidelich und Susanne Scheurer ermittelten in einem großen metallverarbeitenden Betrieb völlig unerwartete Resultate. Verglichen mit der Tätigkeit an Einzelarbeitsplätzen führte die Gruppenarbeit nicht zu einer besseren Zusammenarbeit oder zu einem günstigeren sozialen Klima. Die Einstellung zur Arbeit verbesserte sich ebenso wenig wie die Bereitschaft, anderen Mitarbeitern unter die Arme zu greifen. Die Psychologinnen unterzogen die Struktur der Gruppenarbeit einer genaueren Analyse. Dabei kristallisierte sich heraus, dass keiner der befragten Mitarbeiter nach Kriterien arbeitete, die im Betrieb oder seitens der Wissenschaft für die Gruppenarbeit aufgestellt wurden. Die Mitarbeiter wurden nicht auf das neue Arbeitssystem vorbereitet. Anscheinend ging man davon aus, dass menschliche Qualitäten und Fähigkeiten von den Beschäftigten einfach mitzuliefern sind. Ihre Qualifikation entsprach weder im Hinblick auf sachbezogene Inhalte noch im Bezug auf kommunikative Fähigkeiten den neuen Anforderungen. Die hohen Erwartungen der Belegschaft führten in die Irre, denn in den Gruppen gab es kaum Möglichkeiten, sich auszutauschen und abzusprechen. (WAIDELICH, SCHEURER 1994)

Diesem Ergebnis stehen positive Resultate gegenüber. Eine Studie der SIEMENS AG konstatierte: Werden den Gruppen Kommunikations- und Entscheidungsfreiräume geöffnet, dann darf man mit einem wachsenden Interesse der Mitarbeiter rechnen. (GROB 1994) Die Einführung partizipativer Arbeitsformen wird allerdings in

nicht unerheblichem Ausmaß behindert. Darauf hat eine Studie des Soziologischen Forschungsinstitutes der Universität Göttingen hingewiesen. In 50 Werken mit annähernd 100000 Beschäftigten stießen die Forscher auf eine große verbale Bereitschaft, Arbeitssysteme in Richtung auf mehr Beteiligung und Mitsprache der Beschäftigten umzuorganisieren. Die entsprechenden Taten jedoch blieben meistens auf halbem Wege stecken.

Der Abschied vom Taylorismus sollte das Produkt-, Anlagen- und Verfahrensdesign umfassen und die Arbeitssysteme im Betrieb neu strukturieren. Teilautonome Arbeitsgruppen lagen im Trend, waren jedoch mit gegenläufigen Bewegungen konfrontiert. Tatsächliche Entscheidungsspielräume wurden nur zögernd geöffnet - wenn überhaupt. Hinter den vielfältigen Reorganisationsen verbarg sich ein modifizierter, nur selten erkannter Taylorismus. Den Arbeitsgruppen wurde in realen Situationen die Selbstorganisation verwehrt. Die eng vorgegebenen Taktsequenzen gaben noch immer den Ton an, Überwachungshierarchien blieben bestehen. Das Fazit der Göttinger Soziologen: Die tayloristische Arbeitsteilung erwies sich als enorm widerstandsfähig. (SCHUMANN, BAETHGE-KINSKY, KUHLMANN, KURZ, NEUMANN 1994)

Einen „Mut zum Menschen“ im Frommschen Sinne konnten diese Studien nur selten ausmachen. Sichtbar wurden statt dessen Grenzen des Vertrauens und der Kommunikation. Leo Kißler, Soziologieprofessor in Berlin, hat eine Untersuchung zur Teilnehmungspraxis in deutschen und französischen Automobilwerken vorgelegt. Mitarbeiter wurden dort besser informiert, in produktionsbezogene Entscheidungen eingebunden und konnten über Ziele der Produktion mitbestimmen. Das Resultat bestand nicht in der erwarteten Harmonisierung widersprüchlicher Interessenlagen im Unternehmen. Die Partizipation sprengte augenfällig die Betriebsabläufe. Die Studie resümiert: „Vor allem aber bringen berufliche Autonomiezuwächse in der partizipativen Arbeitsgestaltung dem Individuum keinen Zuwachs an moralischer Autonomie und damit an Verlangen, „nur solchen Zielsetzungen zu dienen, die zuvor Gegenstand einer öffentlichen Debatte waren und die es selbst hat prüfen und übernehmen können.“ (KISSLER



1994, S.346 unter Anführung eines Zitates von
GORZ 1989, S.125)

3. Die Chancen des humanistischen Managements

Diese drei Beispiele - Management by Stress, kritikbedürftige Führungsstrategien und Defizite in der Gruppenarbeit - sollen auf Problempunkte der neuen Arbeitssysteme hinweisen. Ich behaupte allerdings nicht, dass die dargestellten negativen Entwicklungen als repräsentativ gelten können. Wer sie schulterzuckend hinnimmt und resignativ von der normativen Kraft des Faktischen spricht, verzichtet auf Gestaltungsmöglichkeiten. Gerade die sind heute in einem weit höheren Maße präsent als in früheren Tagen der Wirtschaft. Der Sinn dieser Ausführungen über die Schattenseiten der neuen Arbeitssysteme ist es, den kritischen Blick zu schärfen. Kritik im Frommschen Sinne ist stets eine radikale Auseinandersetzung, die aber letztlich positive Absichten verfolgt. Sie kann, nach einer Anregung von Walter Benjamin, als Ausdruck der schöpferischen Besonnenheit verstanden werden. (BENJAMIN 1982, S.9-40)

Die Grundfrage jeder Planung lautet: „Was meinen wir mit Planung? Meinen wir die Ausführung eines vorbestimmten Plans in geordneter Weise? Welches sind die Prinzipien, die unsere Planung planen?“ (FROMM 1970c, S.31) Man kann beispielsweise technischen Imperativen folgen, getreu der Devise: alles tun, was technisch möglich ist! Oder man beruft sich auf altehrwürdige Wertsysteme, die klar, unverrückbar und fundamentalistisch sagen, wo Gut ist und wo Böse anfängt. Fromm hingegen schlägt einen dritten Weg vor: In der humanistischen Planung soll ein Wertsystem geschaffen werden, das auf dem Wissen um die menschliche Natur aufbaut. Der Mensch ist keine Maschine, die sich wie ein ergonomisches Mustermännchen in die Arbeitssysteme fügt, die andere Menschen ausgerechnet und installiert haben. Wir durchschauen unsere Planungen nicht, wenn wir das „System Mensch“ nicht verstehen und als Grundlage der Management-Theorie begreifen. (FROMM 1970c)

Fromm hat unter dem Stichwort der „Pathologie der Normalität“ unproduktive Charak-

terorientierungen beschrieben. Sie begründen Abhängigkeitsverhältnisse, äußern sich in Denkblockaden, Gefühlskälte und gestörten zwischenmenschlichen Beziehungen. Produktive Beziehungen am Arbeitsplatz, die auf der Betonung der Eigenkräfte des Menschen beruhen, gedeihen schlecht in diesem Klima. Sie lassen sich nicht durch eine äußere Planung herstellen. Liebe und Glück sind von der Wirtschaft weder als Konsumgut noch als Arbeitssystem produzierbar. Diese ernüchternde Diagnose Fromms führt einen Anspruch im Schilde, dem es um die weitaus grundlegendere Umgestaltung des Verhaltens und der Verhältnisse geht. Trotz seiner wachsam registrierung der Gefahren moderner Industriegesellschaften hat sich Fromm seine Hoffnung und seinen Mut zum Menschen nie ausreden lassen: „Es gibt indes einige Faktoren, die uns ein wenig hoffen lassen. Zunächst einmal besitzen wir die materiellen Mittel und Techniken sowie das theoretische Wissen und Erkenntnis, um die technologische Gesellschaft zu humanisieren. Zweitens wächst das Verlangen nach einer solchen Humanisierung...“ (FROMM 1970c, S.36)

Die offene Frage an die Entwicklung der Arbeitssysteme ist, ob sie die Kolonialisierung der Lebenswelt, die Jürgen Habermas als eine pathologische Rationalisierung begriff, fortsetzen. (HABERMAS 1985a, S. 273. Vgl. BREWING 1995, S.34-37) Die Beantwortung dieser Frage muss man nicht den Wahrsagern überlassen. Die Strukturbedingungen künftiger Entwicklungen lassen sich nach dem Stand internationaler Forschungsprojekte recht gut identifizieren.

Unternehmen und Volkswirtschaften müssen sich in einer Umwelt behaupten, die immer turbulenter wird. Erfolgsrezepte früherer Tage greifen nicht mehr. Durch den zunehmenden Konkurrenzdruck global agierender Unternehmen werden die Märkte eng, die Losgrößen der Produktion sinken. Die übersättigten Märkte führen Unternehmen dazu, stärker auf kundenorientierte Kleinserien, mehr Serviceleistungen, ständige Innovationen und eine differenziertere Produktpalette zu setzen. Gewinne erzielen viele Firmen nicht mehr mit offensiver Mehrproduktion, sondern durch Rationalisierungen. Ins Blickfeld der Einsparungen geraten in Deutschland vor allem die Arbeitskosten und die Lohn-



nebenkosten. Ein Zahlenbeispiel aus der aktuellen Debatte: Der Personalbedarf der Volkswagen AG wird für das Jahr 1993 bei 103200 Mitarbeitern angesetzt; 1995 sollen es nur noch 71900 sein. (HARTZ 1994, S.19)

Im Ergebnis bedeutet dies, wie die Studie „Strategien für die Produktion des 21. Jahrhunderts“ des deutschen Zukunftsministeriums konstatiert: „In der industriellen Welt sieht man sich durch den immer kostengünstigeren und schnelleren Informations- und Materialaustausch weltweiter Märkte und Anbieter einem immer kürzeren Zyklus von Nachfrage, Innovation, Entwicklung, Produktion, Angebot und Konsum gegenüber. Die Dynamik aller Abläufe und Veränderungen wächst, Szenarien einer turbulenten, ja chaotischen Zukunft industrieller Prozesse werden diskutiert. Eine Fabrik kommt immer weniger „zur Ruhe“ und muss sich in einem Netzwerk ständig komplexer werdender Abhängigkeiten und Rahmenbedingungen zurechtfinden. Große Erfolge werden von niederschmetternden Niederlagen abgelöst, die keiner vorhersehen konnte. Rendite und Erfolge sind immer weniger planbar.“ (WARNECKE, BECKER 1994, S. 11f)

Immer weniger Menschen werden immer mehr produzieren müssen. Die auffallend populäre Aussage vieler Unternehmen, dass „der Mensch im Mittelpunkt steht“, hat einen definitiven Zweck. Die Anforderungen an die Mitarbeiter sind in einem dramatischen Wandel begriffen. Fachwissen veraltet innerhalb weniger Jahre, ein permanentes Lernen am Arbeitsplatz tut not. Gefragt ist der Allround-Spezialist mit unterschiedlichen Qualifikationen, der etwa technischen und kaufmännischen Sachverstand zusammenbringt. „Sozialkompetenzen“ werden zu „Schlüsselqualifikationen“ erklärt, weil mehr Abstimmung mit Kollegen und Kunden unverzichtbar ist.. (SEVERING 1994, PAULSEN, WORSCHKECH (Hg) 1993)

Verdummung am Arbeitsplatz durch monotone Tätigkeiten und autoritäre Meister ist definitiv ein auslaufendes Modell, denn Betriebe können sich Mitarbeiter nicht mehr leisten, die nicht mitdenken und Neuerungen kategorisch blockieren. Unternehmen werfen den Ballast bürokratischer Fixierungen ab. Sie initiieren eine Flexibilisierung der Arbeitssysteme, die der Berli-

ner Soziologe Dirk Baecker auf den Punkt bringt: „Man weiß inzwischen, worauf das Experiment hinausläuft, nämlich auf die Wiedereinführung genau jener Ungewissheit in die Organisation, auf deren Absorption die Funktionsfähigkeit der Organisation bisher angewiesen war.“ (BAECKER 1993, S.15) Stefan Fourier, ein erfahrener Manager und Berater, gibt an das Management die Devise aus: „Die oberste Regel für Manager muss lauten: Stelle immer wieder alle Regeln in Frage!“ (FOURIER 1994, S.51) Unternehmen beschäftigen sich heute mit ihren althergebrachten Verfahren, die Augen vor der Umwelt zu verschließen - oft ein schmerzhaftes Unterfangen. Diese selbstkritischen Vorgänge sind in der Lage, einen Prozess der „reflexiven Modernisierung“ (BECK 1988) einzuleiten.

Die „Verzweckung“ der Mitarbeiter ist deshalb nicht die ausschließliche Tendenz. Als Kronzeuge rufe ich wiederum den Forschungsbericht des Zukunftsministeriums auf. Dort ist vom Wandel in den Orientierungen der Beschäftigten, von Ansprüchen in Richtung auf abwechslungsreichere Berufe, mehr Partizipations- und Entscheidungsmöglichkeiten und von der Forderung besserer Lern- und Selbstverwirklichungschancen die Rede: „Diese neuen Ansprüche an Arbeitsinhalte und den Sozialraum Arbeitsplatz und Betrieb bedeuten für die Unternehmen nicht nur Zwänge und Schwierigkeiten, sondern auch erhebliche neue Chancen: Durch die Gestaltung von Arbeitsinhalten und Bedingungen, die diesen Ansprüchen entgegenkommen, z.B. flexible Arbeitszeitgestaltung, Teilzeitangebote, 4-Tage-Woche, Teamkonzepte, Selbständigkeit bei der Arbeit, partizipativer Führungsstil, berufsbegleitende Qualifizierungsprogramme, gesellschaftlich verantwortbare und sinnvolle Arbeitsinhalte, erhöht sich zum einen der Anreizwert der beruflichen Arbeit mit entsprechend gesteigerter Motivation. Zum anderen haben jene Unternehmen, die auf diesem Feld eine Vorreiterrolle spielen, ...die Möglichkeit, die qualifiziertesten Bewerber und Bewerberinnen für sich zu gewinnen.“ (WARNECKE, BECKER 1994, S. 111f)

Noch vor wenigen Jahren wären Forderungen nach einer gruppenspezifischen Aufarbeitung von Erfahrungen und Erwartungen am Arbeitsplatz als Aufforderung belächelt worden, eine pädagogische Spielwiese einzurichten. In-



zwischen hat die Einsicht an Boden gewonnen, dass die Organisationsentwicklung ohne Personalentwicklung und Personalpflege ein Unding ist. (BRINKMANN 1993) Unternehmen wie die Osnabrücker W. Karmann GmbH bilden Mitarbeiter zu Trainern für ihre Kollegen aus. In mehrtägigen Seminaren steht der Abbau von autoritären Führungsstilen im Mittelpunkt. Das Unternehmen rechnet damit, dass es ein bis zwei Jahre lang konkreter Hilfestellungen bedarf, bis zwei Ideen im Alltag umsetzbar werden: Wir hören uns zu und wir helfen uns gegenseitig! Dr. Wilfried Mayer, der Personalleiter der Firma, formuliert zwei Aufgaben für die Seminare: Eigene Erfahrungen sollen reflektiert werden, erst daraus ergibt sich eine persönlich relevante Veränderungsperspektive. Jeder soll sich im Sinne von Kants kategorischem Imperativ fragen, wie er oder sie selber von Kollegen und Vorgesetzten behandelt werden möchte. Vertrauen soll aufgebaut werden. Es erstreckt sich auch auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes, denn das Unternehmen hat zugesichert, Massenentlassungen auf jeden Fall zu vermeiden.

Neue Kooperationen zwischen Unternehmensleitung und der Belegschaft könnten zum Zukunftsmodell werden. Am weitesten hat sich in dieser Beziehung die Volkswagen AG vorgewagt. Im Alleingang handelten Betriebsleitung und Betriebsrat eine Vier-Tage-Woche aus, um Massenentlassungen zu vermeiden. Gezielte Personalentwicklungskonzepte werden eingeführt. Das Ziel ist es, aus Mit-Arbeitern Mit-Unternehmer zu machen. (HARTZ 1994, S.120) Die Quellen dieser neuen Mitbestimmungspraxis liegen in den philosophischen Ideen der Aufklärung und in der Theorie der Gerechtigkeit von John Rawls. (RAWLS 1975) Peter Hartz, Vorstandsmitglied bei VW, will die „betriebliche Solidargemeinschaft“ in einer 10-jährigen Entwicklungsperiode umsetzen. Daran nehmen nicht nur VW und AUDI, sondern auch die spanischen SEAT-Werke und SKODA teil.

Damit sind wir in der Tschechischen Republik angekommen. Sie steht bei deutschen Unternehmen in hohem Ansehen, wie der rege Fluss der Auslandsinvestitionen zeigt. 2, 8 Milliarden Dollar flossen nach Angaben der Tschechischen Nationalbank als Direktinvestitionen, Portfolio-Investitionen und als kurzfristige Kapitalan-

lagen in das Land. (FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG 23.1.1994) Einige Branchen wie etwa Zeitungsverlage befinden sich zu über fünfzig Prozent in der Hand ausländischer Investoren. (DER SPIEGEL 50/1994, S.142) Auf dem diesjährigen Weltwirtschaftsgipfel in Davos konnte Karel Dyba, der tschechische Wirtschaftsminister, eine attraktive Bilanz ziehen: Die Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft ist im wesentlichen abgeschlossen. 80 Prozent des Bruttoinlandsproduktes werden im privaten Sektor erwirtschaftet. Eine Arbeitslosenquote von drei Prozent ist im internationalen Vergleich ein sehr guter Wert. Die Wirtschaftsstruktur ist ausgeglichen, der Dienstleistungsbereich konnte erheblich zulegen. (BLICK DURCH DIE WIRTSCHAFT 3.2.1995)

Dennoch fließen mit den Investitionen nicht nur edle Motive in das Land. Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung in Berlin ermittelte 1993, warum die mittel- und osteuropäischen Transformationsökonomien ein lohnender Hafen für das wandernde Kapital sind: Hier kann noch unbürokratisch gebaut werden. Die Genehmigungsverfahren sind kürzer, weil die Bevölkerung geringere Mitspracherechte hat. Umweltsensible Produktionen, die im Westen auf Widerstand stoßen, werden hier eher geduldet. Die Löhne und Sozialstandards sind niedriger. Ein besonderer Anreiz liegt in der geographischen Kernlage in Europa. Darüber hinaus können Unternehmen auf die gutausgebildeten tschechischen Arbeiter setzen. (IÖW 1993, zit. n.: ROBINET, LUCAS 1994, S.20) Die gewerkschaftsnahe Hans-Böckler-Stiftung hat in diesem Zusammenhang ein neues Drohargument in der deutschen Wirtschaft ausgemacht: Wenn Belegschaften Einspruch gegen Entscheidungen erheben, wird ganz offen mit der Abwanderung in das Ausland - zum Beispiel nach Tschechien - gedroht. Über Warnungen dieser Art berichten auch namhafte Arbeitspsychologen. (BUNGARD 1994)

Langfristig könnten sich Gefahren für die tschechische Wirtschaft ergeben. Ich übergehe die inzwischen offenkundigen Probleme des massiven Kapitaltransfers aus dem Ausland, der nach Einschätzung des tschechischen Industrie- und Handelsministers Vladimír Dlouhý die Aufnahmefähigkeit des Landes übersteigt und damit



die Geldwertstabilität infrage stellt. (BLICK DURCH DIE WIRTSCHAFT 3.2.1995) Im Zusammenhang mit der Revolution der Arbeitssysteme ist mir ein anderer Punkt wichtig: Aus der Analyse der IÖW geht hervor, dass Investoren den Standort Tschechische Republik aufgrund von Faktoren bevorzugen, die in der Sichtweise Erich Fromms eindeutig als Defizite gesehen werden müssen. Geringere Mitspracherechte und ein durchlässigeres ökologisches Gewissen sind keine Qualitäten, auf denen ein humanistisches Management bauen kann. Hier trennen sich eindeutig die Wege einer rein ökonomischen und einer humanistischen Bewertung!

Man darf sich über die langfristigen Absichten vieler - nicht aller! - Anleger nicht täuschen. Ökonomen wissen: „Lohnkostenvorteile sind international ständig auf der Wanderschaft.“ (GAUGER, GANTER 1995, S.7) Wenn die kostengünstigere Indienstnahme das alleinige Kriterium ist, so steht nicht zu erwarten, dass langfristige Zukunftsperspektiven eröffnet werden. Eine kurze Blüte der Wirtschaft im Verein mit ökologischen und sozialen Folgeschäden erfüllt nicht die Ansprüche, die an ein nachhaltiges Wirtschaften gestellt werden. Es muss sich zukünftigen Generationen gegenüber verantworten und ihre Rechte wahren.

Dem humanistischen Management geht es gerade um diese Zukunftssicherung. Angesichts der sozialen und ökologischen Gefahren moderner Industriegesellschaften hat Fromm den Abschied von riskanten Spielen gefordert, die ungedeckte Schecks ausschreiben und von den Nachkommen bezahlen lassen. Zeit seines Lebens hat er für mehr Mut geworben, auf den Menschen und auf seine Entwicklung zu setzen. Der Prager Frühling war für ihn das Zeichen zum Aufbruch in eine bessere Zukunft. Die Programme zur Wirtschaftsdemokratie, die in dieser Zeit entstanden sind - ich nenne beispielhaft Ota Siks „Humane Wirtschaftsdemokratie“ (SIK 1979) - überschneiden sich mit seinen Vorstellungen.

Alle Zukunft ist ungewiss. Man kann das beklagen, wenn man Sicherheiten über alles liebt. Fromm hat mehr Mut zur Offenheit empfohlen. Ich schließe mit einem Zitat. Es atmet den humanistischen Geist, den Fromm vertreten hat. Der Autor dieser Sätze ist kein geringerer als der Philosoph und ehemalige Präsident der

Tschechoslowakei, Tomas Garrigue Masaryk: „Alle vernünftige und ehrliche Politik ist Durchführung und Festigung der Humanität nach innen und außen; die Politik muss, wie alles, was wir tun, konsequent ethischen Gesetzen untergeordnet werden. Ich weiß, dass es Politiker gibt - vor allem diejenigen, die sich für ungeheuer praktisch und klug halten -, denen diese Forderung nicht gefällt; aber die Erfahrung, nicht nur meine, lehrt, wie ich glaube, dass eine vernünftige und ehrliche Politik am wirksamsten und praktischsten ist. Am Ende haben die sogenannten Idealisten immer Recht und tun für den Staat, das Volk und die Menschheit mehr als die Politiker, die man Realpolitiker und klug nennt. Die Klugen sind am Ende dumm.“ (MASARYK, zit.n.: CAPEK1990, S.253)

Literatur

- Antoni, C. (Hg)1994a: Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim (Psychologie Verlags Union). Antoni, C. 1994b Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. S.u. Antoni, C. 1994a.
- Bardmann, T. 1994: Wenn Arbeit zu Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt (Suhrkamp).
- Bear, L., Maldonado-Bear, R. 1994: Free Markets, Finance Ethics and Law. Englewood Cliffs/New Jersey (Prentice Hall).
- Beck, U. 1988: Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit. Frankfurt (Suhrkamp).
- Baecker, D. 1993: Die Form des Unternehmens. Frankfurt (Suhrkamp).
- Benjamin, W. 1982: Ursprung des deutschen Trauerspiels. Frankfurt (Suhrkamp).
- Blick durch die Wirtschaft 3.2.1995.
- Bosshart, D., Frick, K. 1993: Mind Management, Mentale Kompetenz und soziale Intelligenz - Erfolgsfaktoren für die Zukunft. S.u.: Gerken, G., Kapellner, R. 1993.
- Brewing, J. 1995: Kritik der Unternehmensethik. An den Grenzen der konsensual-kommunikativ orientierten Unternehmensethik. Bern/Stuttgart/Wien (Haupt).
- Brinkmann, R.D. 1992: Personalpflege. Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit als strategische Größe im Personalmanagement. Heidelberg (Sauer).
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz 1993: Qualitätszirkel,



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

- Gesundheitszirkel und andere Problemlösungsgruppen. Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz. Sonderdruck. Dortmund.
- Bungard, W. 1994: Personal- und Organisationsentwicklung im Rahmen von Reorganisationsmaßnahmen. Vortrag. Wiesbaden 9.12.94.
- Bungard, W., Antoni, C. 1993: Gruppenorientierte Interventionstechniken. S.u.: Schuler, H.(Hg) 1993: Lehrbuch Organisationspsychologie.
- Capek, K. 1990: Gespräche mit Masaryk. Mindelheim (Sachon).
- Dobischat, R., Lipsmeier, A. 1991: Betriebliche Weiterbildung im Spannungsfeld von Technikanwendung, Qualifikationsentwicklung und Personaleinsatz. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Hg. Bolte, K.M., Buttler, F. et al. Stuttgart (Kohlhammer).
- The Economist 1994: A firm of their own. 11.6.94.
- Enderle, G. 1994: Ethics Officer Association (EAO) - Ein Berufsverband der Ethik-Beauftragten in amerikanischen Unternehmen. In: Forum Wirtschaftsethik 2/1994. Hg. Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik - EBEN Deutschland e.V. Bad Homburg.
- Evan, W.M., Freeman, R.E. 1993: A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: Donaldson, T., Werhane, P. (Hg) 1993: Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach.
- Englewood Cliffs, New Jersey (Prentice Hall).
- Forum für Philosophie Bad Homburg (Hg) 1994: Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik. Bern/Stuttgart/Wien (Haupt)
- Fourier, S. 1994: Human Quality Management. Wiesbaden (Gabler).
- Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.1.1995.
- Fromm, E., 1981: Gesamtausgabe. Hg. Rainer Funk. Stuttgart (Deutsche Verlags-Anstalt). Darin, wo nicht mit anderer Quelle bezeichnet:
- Fromm, E. 1941a: Die Furcht vor der Freiheit. GA I.
- Fromm, E. 1955a: Wege aus einer kranken Gesellschaft. GA IV.
- Fromm, E. 1957a: Der Mensch ist kein Ding. GA VIII.
- Fromm, E. 1959f: Freedom in the Work Situation. In: Internationale Erich Fromm-Gesellschaft (Hg) 1993: Wissenschaft vom Menschen / Science of Man. Vol. IV: Arbeit - Entfremdung - Charakter. Münster (Lit).
- Fromm, E. 1968a: Die Revolution der Hoffnung. Für eine Humanisierung der Technik. GA IV.
- Fromm, E. 1970c: Humanistische Planung. GA IX.
- Fromm, E. 1976a: Haben oder Sein. GA II.
- Fromm, E. 1977: Interview mit J.Lodemann / SWF-Fernsehen.
- Fromm, E. 1992b: Humanismus als reale Utopie. Der Glaube an den Menschen. Hg. Funk, R. Weinheim/Basel (Beltz)
- Gauger, E., Ganter, R. 1995: Der schwierige Schritt über die Grenze. In: Blick durch die Wirtschaft 3.1.1995.
- Gerken, G. 1993: Mind Design als neue Software für das Management. S.u.: Gerken, G., Kapellner, R. 1993.
- Gerken, G., Kapellner, R. (Hg) 1993: Wie der Geist überlegen wird. Paderborn (Junfermann).
- Gorz, A. 1989: Kritik der ökonomischen Vernunft. Sinnfragen am Ende der Arbeitsgesellschaft. Berlin (Rotbuch).
- Greif, S. 1993: Geschichte der Organisationspsychologie. S.u.: Schuler, H. (Hg) 1993.
- Grob, R. 1994: Erfahrungen mit teilautonomen Arbeitsgruppen in der Siemens AG - Eine empirische Studie. S.u. Antoni, C.(Hg) 1994a.
- Günther, K.(Hg) 1994: Erfolg durch Umweltmanagement. Reportagen aus mittelständischen Unternehmen. Neuwied/Kriftel/ Berlin (Luchterhand)
- Habermas, J. 1985: Die Neue Unübersichtlichkeit. Kleine Politische Schriften V. Frankfurt (Suhrkamp).
- Habermas, J. 1985a: Theorie des kommunikativen Handelns Bd. II. Frankfurt (Suhrkamp).
- Hardwig, T., Jäger, W. 1991: Selbstverwaltung im Betrieb. Fallstudie eines mittelständischen Unternehmens. Wiesbaden (Gabler).
- Hartz, P. 1994: Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht Die Volkswagen-Lösung. Frankfurt/New York 1994 (Campus).
- Jäger, W. 1991: Neue Unternehmen und alternative Betriebe. Kulturelle Aspekte betrieblichen Handelns. Wiesbaden (Gabler).
- Keller, M. 1994: Der Krieg der Autogiganten. VW, Toyota, General Motors: Wem gehört das 21. Jahrhundert? Frankfurt (Eichborn).
- Kern, H., Schumann, M. 1984: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisieren in der industriellen Produktion. München (Beck).
- Kissler, L. 1994: Partizipation als Ethikproblem. Eine Annäherung auf der Grundlage der Beteiligungspraxis in der deutschen und französischen Automobilindustrie. S.u.: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hg) 1994.
- Lenk, H., Maring, M. (Hg)1992: Wirtschaft und Ethik Stuttgart (Reclam).
- Manager-Magazin 1994: Sand im Betriebe. 12/94.
- Manz.T. 1992: Betriebliche Sozialbeziehungen als Beharrungsfaktor in Innovationsprozessen. In: Ehler, W.(Hg) 1992: Sozialverträgliche Technikgestaltung und/oder Technisierung von Sachzwang? Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Marx.K. 1890: Das Kapital. Bd. 1: Kritik der politi-



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

- schen Ökonomie. Frankfurt 1976 (Verlag marxistische Blätter).
- Meyer, C. 1991: Die Japaner. Fleißig - aber nicht übermächtig. Rosengarten (D.Dreves-Verlag).
- Meyersen, K. 1992: Die moderierte Gruppe. Hierarchiefreie Kommunikation im Unternehmen - Erfahrungen aus der Praxis. Frankfurt/New York (Campus).
- Neuberger, O. 1990: Führung (ist) symbolisiert. Plädoyer für eine sinnvolle Führungsforschung. In: Wiendiek, G., Wiswede, G. (Hg) 1990: Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis. Stuttgart (Enke).
- Ornstein, R.B. 1993: Multimind - Die Dezentralisierung des Geistes. S.u.: Gerken, G., Kapellner, R. 1993.
- Otte, R. 1994a: Gesundheit im Betrieb. Frankfurt (Frankfurter Allgemeine Zeitung-Wirtschaftsbücher).
- Otte, R. 1994b: Mehr Qualität! Das moderne Krankenhaus als lernfähige Organisation. In: Meier, J.(Hg) 1994: Das moderne Krankenhaus. Managen statt verwalten. Neuwied/Kriftel/Berlin (Luchterhand).
- Paulsen, B., Worschech, F. (Hg)1993: Arbeitsorientierte Weiterbildung für KMU. Strategien, Konzepte, Methoden. Brüssel (Eurotecnet).
- Rawls, J. 1975: Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt (Suhrkamp).
- Robinet, K., Lucas, R. 1994: Umweltschutz und Umweltqualität als Standortfaktor. Marburg (Schüren).
- Schircks, A. 1994: Management-Development und Führung. Göttingen (Verlag für Angewandte Psychologie).
- Schmidt-Braße, U. 1994: Qualitätszirkel in Organisationen. In: Gros, E.(Hg), Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Göttingen (Verlag für Angewandte Psychologie).
- Sik, O. 1979: Humane Wirtschaftsdemokratie. Reinbek (Rowohlt).
- Der Spiegel 1994: Glasperlen für Kolonien. 50/94.
- Schuler, H. (Hg) 1993: Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern/Göttingen/Toronto/Seattle (Huber).
- Schumann, M., Baethge-Kinsky, V., Kuhlmann, M., Kurz, C., Neumann, U.1994: Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin (Edition Sigma).
- Schweizer, M. 1986: Roboter oder das Ende der Arbeit? In: Fritz, H. et al., Der stumme Dialog. Technik und Gesellschaft heute. Stuttgart (Klett).
- Severing, E. 1994: Arbeitsplatznahe Weiterbildung. Betriebspädagogische Konzepte und betriebliche Umsetzungsstrategien. Neuwied/Kriftel/Berlin (Luchterhand).
- Stahlmann, V. 1994: Umweltverantwortliche Unternehmensführung. Aufbau und Nutzen eines Öko-Controlling. München (Beck).
- Steinmann, H., Löhr, A. 1994: Grundlagen der Unternehmensethik. 2. Aufl. Stuttgart (Schäffer/Poeschel)
- Taylor, F.W. 1977: Die Grundzüge wissenschaftlicher Betriebsführung. Neu herausgegeben v. W.Volpert und R.Vahrenkamp. Weinheim/Basel.
- Waidelich, U., Scheurer, S. 1994: Gruppenarbeit - die Infation eines Begriffs. Ein empirischer Vergleich der Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsstrukturen. S.u.: Antoni, C. (Hg) 1994a.
- Warnecke, H.J., Becker, B.D. (Hg), Strategien für die Produktion. Standortsicherung im 21. Jahrhundert. Stuttgart (Raabe).
- Womack, J., Jones, D., Ross, D. 1994: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt/New York (Campus)