

Die blinden Flecken (innovationsbezogener) betriebswirtschaftlicher Unternehmenskonzepte

Bender, Christiane

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bender, C. (1995). Die blinden Flecken (innovationsbezogener) betriebswirtschaftlicher Unternehmenskonzepte. In H. Sahner, & S. Schwendtner (Hrsg.), *27. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie - Gesellschaften im Umbruch: Sektionen und Arbeitsgruppen* (S. 619-623). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-141188>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

2. Die blinden Flecken (innovationsbezogener) betriebswirtschaftlicher Unternehmenskonzepte

Christiane Bender

In der gegenwärtigen Diskussion über betriebliche Innovationsförderung und Restrukturierungsmaßnahmen formuliert die Betriebswirtschaftslehre einflussreiche Leitbegriffe und Handlungskonzepte. Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre besteht darin, die wesentlichen Faktor- und Strukturzusammenhänge betrieblicher Prozesse in einer Theorie des Betriebs zusammenzufassen. Ihrem Selbstverständnis nach ist die Betriebswirtschaftslehre auf die Deskription empirischer Prozesse angelegt. Die betriebswirtschaftlichen Ansätze, insbesondere die derzeit diskutierten Konzepte, konzentrieren sich mit ihren Vorschlägen auf das Management als strukturgenerierende und -determinierende soziale Gruppe. In der Tradition des Scientific Management wird ausschließlich das leitende Management als innovative und kreative soziale Akteurgruppe im Unternehmen gedacht, die auf der Grundlage des betriebswirtschaftlichen Wissens ihre soziale Rolle im betrieblichen Gefüge erkennt und ihre Handlungsansätze zum Ausbau ihrer Handlungsmacht mit Hilfe der Betriebswirtschaft konzipiert und legitimiert. Auch von den kommunikations- und kooperationsorientierten Unternehmenskulturkonzepten wird der auf die betriebliche Machtstellung des Managements ausgerichtete Ansatz der Betriebswirtschaftslehre nicht aufgegeben. Im Gegenteil: Der Aufgabenbereich des Managements wird auf Motivations-, Symbol-, Leitbild- und Kultursetzung erweitert. In Hinblick auf die derzeit unter dem Stichwort Deregulierung initiierten Veränderungen des Gefüges der industriellen Beziehungen zeigt sich zudem, daß die in den 80er Jahren getroffenen Maßnahmen zur Förderung der Unternehmenskultur in den Betrieben nicht dazu geführt haben, Partizipationschancen für die betrieblichen Akteure institutionell zu sichern und betriebliche Interaktionsbeziehungen dauerhaft zu modernisieren und zu innovieren. Es fehlt eine wissenssoziologische und verwendungssoziologische Analyse der Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre für die soziale und betriebliche Konstitution des Managements als soziale Akteurgruppe. Gerade in den aktuellen Debatten über Lösungsansätze, die aus der Krise führen sollen, wird das Fehlen einer Soziologie, die die wissenschaftlich generierten Orientierungsmuster als Grundlage der Politik des Managements analysiert, offenkundig. Der öffentliche Diskurs über die Bedeutung der Unternehmensführungscompetenz im Modernisierungsprozeß der Industriegesellschaft wird von einer populären aber wenig stichhaltigen, personalisierten Managementberichterstattung dominiert, die entweder einzelne Vertreter des Managements heroisiert oder zu "Nieten in Nadelstreifen" erklärt. Eine Aufgabe einer Soziologie des Managements, die über die betriebswirtschaftlichen Ansätze hinausweist, besteht darin, die konzeptionellen Orientierungen, die vor allem das Management marktmächtiger Unternehmen seiner Politik zugrundelegt, herauszuarbeiten. Die Herausarbeitung solcher konzeptioneller Orientierungen sprengt den Rahmen funktionalistischer Erklärungsansätze, in denen die Politik des Managements als Funktion der Kapitalerhaltung beschrieben und als Reflex der kapitalistischen Verwertungslogik begriffen wird. Funktionalistische Erklärungen übersehen, daß die Reproduktion der kapitalistischen Verwertungslogiken durch Wahrnehmungen und Deutungen erfolgt. Die Betriebswirtschaftslehre hat erheblichen Anteil daran, die Deutungen des Managements zu beeinflus-

ße, und sie gewinnt ihr Selbstverständnis, nämlich unmittelbar praxisrelevantes ökonomisch wertbares Wissen zu generieren, aus den von ihr produzierten und konstruierten Funktionslogiken. Der Preis dafür ist, daß die Betriebswirtschaftslehre ihre eigenen kulturellen und sozialen Bedingungen weitgehend ausblendet. Im folgenden werde ich deutungs- und handlungsrelevante Konzepte vorstellen und deren Beitrag für den Umbau der Betriebe unter dem Gesichtspunkt der Innovationsförderung diskutieren. Seit den 80er Jahren bestimmen aggressive technikzentrierte Konzepte der Betriebswirtschaftslehre die Auseinandersetzung über die Regelungen industrieller Beziehungen, der Arbeitsgestaltung und der Unternehmenspolitik. In diesen Konzepten geht es vorrangig darum, die neuen Techniken und Technologien, die mikroelektronischen Steuerungs- und Kommunikationstechnologien, zur Entwicklung der Organisation zu nutzen. In Anlehnung an ein japanisches Produktionsideal wird Kostensenkung und Innovationsförderung als Zielorientierung formuliert. Es handelt sich dabei um Konzepte, die zeitlich aufeinanderfolgend abgeschlossen und betrieblich umgesetzt wurden. Eine Rekonstruktion der Etappen des keineswegs abgeschlossenen Prozesses betrieblicher Reorganisation auf der Grundlage dieser "technizistischen" Konzepte belegt die These eines zeitlich fortschreitenden Abbaus innovativer Potentiale zugunsten der Zuwächse betrieblicher Steuerungskapazitäten des Managements. Die Zusammenstellung dieser Konzepte verdeutlicht die Grenze der industriesoziologischen Debatten über die Rationalisierungsgewinne an "ganzheitlichen" Arbeitstätigkeiten, einmal weil zu beobachten ist, daß die nicht institutionell abgesicherten "Gewinne" durch die folgenden Rationalisierungsmaßnahmen wieder obsolet werden, zum anderen weil der theoretische Ansatz die gesellschaftlichen Folgen der Einführung privilegierter Konzepte für die Arbeitsebenen nicht erfaßt.

1. Das Konzept der zentralen Steuerung der Arbeit durch Technologie (CIM): Unter dem Leitbild einer technisch steuerbaren vollautomatisierten Fabrik wurde ein Schritt zur Prozeßinnovationierung vollzogen, welcher die betriebliche Aufgabengliederung weitgehend unangetastet läßt und sich im wesentlichen auf die Optimierung der Ablauforganisation bezieht: Das Ziel besteht darin, eine funktionale und friktionslose Ablauforganisation durch Vernetzung und zentrale Steuerung der betrieblichen Faktoren aufgrund eines vereinheitlichten Datenniveaus zu erreichen, welches die Kontrolle der Abläufe ermöglicht und erhöht und damit die dezentralen Autonomiepielräume in der Produktion abbaut. Ein wesentliches Versprechen, das "Computer Integrated Manufacturing" als eine rationale betriebswirtschaftliche Strategie ausweist, besteht darin, nicht-berechenbare und nicht vollständig planbare Faktoren tendenziell auszuschalten. In der modernisierten und rationalisierten Fabrik von morgen sollte Arbeit nicht mehr Konstituens sein, sondern als potentieller Risiko- und Störfaktor marginalisiert werden. Dieser Innovationsbegriff orientiert sich am Einsatz eines bereits erreichten Stands der Technik (Produktionstechnologien). Der Technikeinsatz auf der Folie von CIM bezieht sich vor allem auf die technische Rationalisierung der Produktions- und Fertigungsprozesse, aber bereits in den 80er Jahren werden Ansätze eines sozialen Strukturwandels in Unternehmen ersichtlich, der sich im Laufe der Durchführung anschließender Modernisierungsprojekte durchhält: Die sogenannte strukturkonservative Lösung der Modernisierung betrieblicher Prozesse durch den Einsatz von neuen Techniken und Technologien führt zu einer allmählichen Asymmetrierung, zum Verlust von Kompetenzen und Partizipationschancen betrieblicher Akteure, der Produktionsintelligenz, die somit als Mitinitiatoren zukünftiger Innovationsspiralen nicht mehr in Frage kommen. Damit verschwinden allerdings auch die betrieblichen Akteure als Vertreter des produkt- und produktionspezifischen Erfah-

rungswissens und als Kommunikationspartner derjenigen sozialen Akteure, wie beispielsweise Ingenieure, die im Betrieb wissenschaftliche Wissensbestände repräsentieren und an der Entwicklung von neuen Produkten und Produktionsverfahren arbeiten. Auch die in dieser Phase neu entstandenen Handlungs- und Kompetenzgewinne der sozialen Akteure sind nicht in dem Maße verbürgert und damit für die Akteure gesichert worden wie dies in früheren Rationalisierungsphasen der Fall war. Das heißt, die neu erworbenen Qualifikationsbestände konnten von den betroffenen Akteuren rechtlich und institutionell nur unzureichend abgesichert werden. Dies wird in der Analyse des Konzepts von Lean Management und Lean Production noch deutlicher, in dem die Steigerung der Einsatzflexibilität der Mitarbeiter Programm wurde.

2. Das Konzept der Strukturstraffung (Lean Management): Lean Management und Lean Production setzen den allmählichen Umbau der Betriebe entlang der vernetzten technischen Informations- und Kommunikationssysteme fort. Insbesondere die Lean-Konzepte formulieren die schon genannte Zielsetzung, sowohl Kosten einzusparen als auch Innovationen freizulegen und zu fördern. Die zentrale Lean-Politik der Unternehmen besteht jedoch im wesentlichen darin, Kostenreduktion aufgrund der Einsparung von Personal vorzunehmen, die durch die Verwendung der Informations- und Kommunikationstechnologien möglich werden. Dadurch wird eine Straffung von Organisationswegen, Verflachung von Hierarchien, eine Überlappung von Aufgabenzuweisungen und Steigerung der Einsatzflexibilität der Mitarbeiter erreicht. Von diesen Maßnahmen sind nun auch die Ingenieure betroffen, die betriebliche Akteurgruppe, die aufgrund ihrer theoretisch reflektierten Erfahrung als Träger von innovativen Produktions- und Produktansätzen prädestiniert waren. Die besonderen Interaktionsformen, die Knorr-Cetina (1984) und die Autoren der Laboratory-Studies für die Genese wissenschaftlichen Wissens in Forschungslaboratorien herausgearbeitet haben, wie Shop Talk, kommunikatives Assoziieren, experimentelle Trial- und Error-Strategien, geben in ähnlicher Weise auch Aktivitäten von Ingenieuren in Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen wieder. Solche Arbeitsbeziehungen sind vor allem den Rationalisierungsmaßnahmen durch die Einführung von Lean-Konzepten zum Opfer gefallen. Damit werden Autonomiespielräume für die Entwicklung innovativer Ideen, welche die paradigmatisch gebundenen Konsolidierungskonsense und -kontexte, die in den Firmen die Wissens- und Handlungsströme steuern, allmählich transzendieren, tendenziell eliminiert. Dennoch haben die Lean-Konzepte mit Begriffen wie Teamarbeit, Kooperation, permanentes Lernen, Dienstleistungsorientierungen soziokulturelle Erwartungen mobilisiert, die bei den Interessenverbänden der Beschäftigten Anklänge an die Vision einer gegen den Taylorismus gerichteten Humanisierung der Arbeitswelt hervorrufen und daher deren Zustimmung und Mitwirkung bei der Installierung von Gruppenarbeit motivieren. Jedoch erweisen sich die sogenannten Teams bei näherem Hinsehen als sozialtechnologisch raffiniertere Umsetzungen tayloristischer Arbeitskonzepte: Die implizite Gruppenverantwortung garantiert die Abarbeitung von Quantitäts- und Qualitätsvorgaben, die der Disposition der Gruppe entzogen sind. Entscheidende Sozialtechnik ist die Überantwortung der personalen Führungs- und Disziplinaufgaben, aber auch von Anlern- und Einarbeitungsaufgaben auf die Gruppe. Das bedeutet, daß diese neuen, unter der Bezeichnung "Gruppe" firmierenden Betriebseinheiten der fraktalen Fabrik in ihren Optimierungsstrategien auf einen eng determinierten Bereich ausgerichtet werden und damit den Blick für grundsätzliche Strukturveränderungen der Produktion und der Organisation verlieren. Damit werden zwar betriebliche Prozesse gemäß des Stands der systemischen Produktionstechnologien rationalisiert, aber es werden

Handlungsspielräume für Innovationen eher beseitigt als neu geschaffen. Grundsätzliche Modernisierungsbestrebungen können innerhalb der Lean-Konzepte strukturell nur von den Mitarbeitern im Unternehmen erarbeitet werden, die die materiellen, technologischen Strukturen determinieren: den Managern. Auf deren Grundlage müssen dann strikt tayloristisch die Gruppen ihre Lernkurven durch soziale Mechanismen wie Gruppenharmonie, Überstunden oder Druck auf einzelne Mitarbeiter optimieren, um die ihnen vorgegebenen qualitativen und quantitativen Leistungsziele zu erfüllen. Das wahre Gesicht dieser Gruppenarbeitskonzeption tritt offen zutage: Die Mitarbeitergruppen, die an der Planung selbst keinen Anteil haben, werden mit Hilfe dieses Gruppenarbeitskonzepts weiter aus dem kreativen Produktionsplanungs- und Produktionssteuerungsprozeß externalisiert. Diese Mitarbeitergruppe dezimiert sich durch das den Produktionsgruppen aufgezwungene forcierte gruppeninterne Lernkurvenmanagement selbst. Am Beispiel der Politik der Automobilkonzerne gegenüber den Zulieferern wird deutlich, daß "Lean Management" nicht nur als innerbetriebliche Produktionsstrategie eingeführt wird, sondern zu einem allgemeinen Konzept der Regulierung bzw. Deregulierung der industriellen Beziehungen avanciert ist, welches zumindest mittelfristig auch den Zulieferbetrieben die innovativen Handlungsspielräume abschneidet. Der Beitrag, den "Lean Management" zur Gestaltung der Arbeit vorsieht, betont nicht die schöpferische und innovative Bedeutung der Arbeit, sondern es wird im Gegenteil die strikte und kritiklose Anpassung und Einpassung des Menschen an Vorgaben der Organisation und des Betriebs gefordert. Diese Strategie zielt auf eine machtvolle Gestaltung der industriellen Beziehungen durch das Management. Der mit moderner Datenverarbeitungstechnik unterfütterte Mitarbeiter soll in eine Betriebsorganisation eingebaut und damit entmachtet werden. Gruppenarbeitskonzepte werden als Sozialtechnik gezielt eingesetzt, um die Defizite bisheriger tayloristischer Strategien zu kompensieren.

3. Das Konzept der Beherrschung des Betriebs als "Modul": Einen weiteren Schritt des Umbaus von Betrieben fordern die Organisationspächter des Business Reengineering Michael Hammer und James Champy (1994). Die Autoren kritisieren, daß die bisherigen Rationalisierungskonzepte tradierte Organisationsstrukturen unangetastet lassen, ohne die in den neuen Technologien angelegten Innovationschancen zu erkennen. Dem Management wird vorgeworfen, konservativ zu sein und nicht schöpferisch genug, um Strukturen aufzubrechen und zu verändern. Diese Aufgabe sollen Reengineering Teams von außen erfüllen: Nicht überkommene Strukturen von Unternehmen sollen verschlankt und damit im klassischen Sinne rationalisiert werden, sondern das gesamte Unternehmensgeschäft soll radikal umgestellt werden: Prozeßredesign. Es entspricht dem tiefen Mißtrauen gegenüber eingeübten und erfahrungsgesättigten betrieblichen Vorgängen und Mitarbeitern, das Reengineering Management außerhalb der eigenen Unternehmung zu lokalisieren und das Redesign nicht auf der Basis betriebsinterner Parameter vorzunehmen. Den Erfahrungen und Kompetenzen der Mitarbeiter ist aus verschiedenen Gründen nicht zu trauen. Sie werden als Agenten der tradierten defizitären Strukturen zum Beobachtungsobjekt des Reengineering-Teams. Den verbalen Aussagen dieser Agenten ist mit Vorsicht zu begegnen. Geeignete Analyseverfahren sollen latente nützliche Bedeutungsgehalte aus diesen diffusen Äußerungen herausfiltern. Um die betrieblichen Prozesse "zu verstehen" werden "neue" Methoden der industriellen Diagnostik vorgeschlagen. Eine solche neue Methode ist die teilnehmende Beobachtung durch ein vom Management beauftragtes Reengineering-Team, das autoritär neue Prozesse entwickeln und institutionalisieren soll. Die gegenwärtige Praxis der großen Automobilkonzerne

zeigt bereits erste Auswirkungen dieser Management- und Rationalisierungsvorstellung. Beobachtungs- und Rationalisierungsobjekt der in dieser Industrie agierenden Reengineering-Teams sind nun auch Vertreter des sogenannten mittleren Managements, die als Funktionsagenten veralteter Organisationsstrukturen identifiziert werden. Das dieser Akteursgruppe Einfluß und Identität verschaffende spezifische Produktions- und Erfahrungswissen soll aufgebrochen und überflüssig werden. Als Mitgestalter zukünftiger Organisationsstrukturen werden die Mitglieder des mittleren Managements nicht vorgesehen, da sie in der vorgestellten Modellwelt zur Objektwelt der Reengineering-Teams erklärt werden.

Ich fasse zusammen: Die neuen Technologien sind eingeführt und Teil der Alltagswelt geworden. Arbeits-Teams konkurrieren betriebsintern und -extern. Mit dem Lean Management-Konzept wurde ein organisationales Defizit taylorisierter Produktion gelöst und weitere Teile noch autonomer Produktionsintelligenz innerhalb der Organisationsarchitektur subsumiert. Alternative innovative Unternehmenskonzepte, die beispielsweise von der "intelligenten" Produktion von "intelligenten" Produkten sprechen, werden konterkariert. Das Business Reengineering setzt zum Sturm auf die traditionellen "Funktionseleiten" an und zwar unter dem Motto, den betrieblichen Prozeß insgesamt und nicht mehr lediglich die Funktion als zentralen Bezug der Orientierung und Entscheidung für das Management und seine Berater zu betrachten. Der Begriff "Prozeß" wird als ideologische Metapher ("Deregulierung") gegen institutionalisierte Konzepte und deren soziale Träger gesetzt. Innovationen werden in diesem Konzept nicht von betrieblichen Akteuren erwartet, sondern "eingekauft" entsprechend der Feststellung bestimmter, mit dem Unternehmen verbundener marktförmiger Nachfrage. Damit wird deutlich, daß sich im Zuge der Durchsetzung und Implementation der neuen betriebswirtschaftlichen Konzepte über den Bereich der unmittelbaren Organisation der Arbeit hinaus das Gefüge der industriellen Beziehungen, der betrieblichen und gesellschaftlichen Herrschafts- und Machtstrukturen, verändert.

Prof. Dr. Christiane Bender, Universität Heidelberg, Institut für Soziologie, Sandgasse 9, D-69117 Heidelberg

3. Zur Anwendungsorientierung von Grundlagenforschung: Erfahrungen der AdW der DDR

Jochen Gläser

1. "Anwendungsorientierte Grundlagenforschung" für den "Standort Deutschland"

In der forschungspolitischen Diskussion der letzten Jahre spielt der Begriff der "Anwendungsorientierten Grundlagenforschung" eine immer größere Rolle. Mit ihm sollen Veränderungen im Gefüge natur- und technikwissenschaftlicher Forschungen erfaßt werden, die sich dem analytischen Zugriff der bislang gebräuchlichen Dichotomie Grundlagenforschung (GF) - Anwendungsforschung (AF) anscheinend entziehen. Mit dieser Diskussion (Mittelstraß 1992, Wissenschaftsrat 1994, Bundesbericht Forschung 1993) wird natürlich die Wissenschaftsforschung herausgefordert, die sich der Frage stellen muß, ob die neue Begriffsbildung die nie überwundenen Schwierigkeiten der alten bewältigen kann. Die Konjunktur des neuen Begriffs hat aber im Zusammen-