

Zwischen personaler Koordination und EDV-Rationalität: zur Sozialverfassung des bundesdeutschen Maschinenbaus

Hildebrandt, Eckart; Seltz, Rüdiger

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hildebrandt, E., & Seltz, R. (1989). Zwischen personaler Koordination und EDV-Rationalität: zur Sozialverfassung des bundesdeutschen Maschinenbaus. In H.-J. Hoffmann-Nowotny (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft: gemeinsamer Kongreß der Deutschen, der Österreichischen und der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie*, Zürich 1988 ; *Beiträge der Forschungskomitees, Sektionen und Ad-hoc-Gruppen* (S. 159-161). Zürich: Seismo Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-147979>

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.

symbolischen Gratifikationen bleibt, die "Unternehmenskultur" zu einer bloss ideologisch gerichteten Managementstrategie verkommt, die - einseitig mit dem Herrschaftsanspruch des Managements gewichtet - dann auch nicht die Krise traditioneller Kommunikations- und Interaktionsmuster beheben kann - was durchaus auch im Sinne des Managements wäre.

- ¹ Th. Breisig, Die Herrschaft dritten Grades, in: Angestellten-Magazin, Nr. 4 - 7/8, 1988

Zwischen personaler Koordination und EDV-Rationalität - Zur Sozialversicherung des bundesdeutschen Maschinenbaus

Eckart Hildebrandt / Rüdiger Seltz (Berlin)

In einem empirischen Forschungsprojekt "Politik und Kontrolle bei computergestützter Produktionsplanung und -steuerung" haben wir die Modernisierung des betrieblichen Planungs- und Steuerungssystems in Maschinenbaubetrieben untersucht. Im Verlauf der Erhebung haben Aspekte weicher und sozialer Kontrolle gegenüber der These der einlinigen Zunahme harter technologischer Kontrollen an Gewicht gewonnen. Es erwies sich als notwendig, eine Vorstellung der "betrieblichen Sozialverfassung" zu gewinnen, d. h. der betrieblichen Formen der Handlungskoordination, die nicht unmittelbar ökonomisch und technisch determiniert sind. Die im folgenden genannten Elemente einer maschinenbauspezifischen Sozialverfassung sind gleichzeitig Rohmaterial für ein allgemeines Konzept der betrieblichen Sozialverfassung.

1) Betriebsgrösse und Betriebsstatus sind entscheidende, konstituierende Bedingungen für Betriebspolitik. Der Maschinenbau ist nach wie vor mittelständisch geprägt; einmal dadurch, dass zahlenmässig die kleinen Unternehmenseinheiten mit einem Werk dominieren, zum zweiten dadurch, dass die grösseren Unternehmen häufig in mehrere Werke untergliedert sind. Fast alle Manager haben betont, dass es eine Grenze der Betriebsgrösse gibt, ab der Übersichtlichkeit und persönliche Kooperation als Prinzipien der Arbeitssteuerung nicht mehr ausreichen. Es scheint bezüglich der Form der Handlungskoordination eine maximale Betriebsgrösse zu geben, die in einem erheblichen Teil der untersuchten Betriebe handlungsleitend für das Management war. Entsprechende Massnahmen waren der Verzicht auf Grössenwachstum und die Teilung zu gross gewordener Betriebseinheiten (oberhalb der Fertigungssegmentierung!). Eng damit verknüpft ist die Handlungsfähigkeit dieser Betriebseinheiten. Die flexible und qualifizierte Handlungskoordination in diesen Einheiten kann nur zum Tragen kommen, wenn diese nicht durch Beherrschungsverhältnisse eingeschränkt wird (z.B. bei Konzerntöchtern oder über Zulieferer-Abhängigkeiten). Die Konzentrationsbestrebungen im Maschinenbau und die betriebsübergreifende EDV-Vernetzung stehen diesen Prinzipien entgegen.

2) Die Nähe von Planung und Ausführung. Die relativ geringe Betriebsgrösse im Maschinenbau ermöglicht einen Zustand der sozialen Organisation, in dem "alle alle kennen" - allerdings verbunden mit der Tatsache der für diese Betriebe typischen langen Betriebszugehörigkeit. Das ist die Grundlage des fundamentalen *Koordinationsmechanismus der "kurzen und direkten Wege"*, der Nähe von Planung und Ausführung und d. h. der Möglichkeit der schnellen und improvisierten Anpassung von oben nach unten und auch von unten nach oben. Dem steht ein starrer, hoch hierarchisierter und arbeitsteiliger Unternehmensaufbau entgegen, wie er in Grossbetrieben und bei elaborierter EDV-Architektur zwangsläufig war.

3) Die Existenz relativ selbständiger Betriebsbereiche. Trotz der Übersichtlichkeit und Durchlässigkeit der Gesamtorganisation in dieser Grössenklasse existieren abgeschottete Betriebsbereiche, die einerseits Schutzzonen gegen Aussenintervention darstellen (z.B. gegen Leistungskontrolle), die andererseits die eigene Zuständigkeit und Kompetenz definieren und darüber Sicherheit vermitteln. Solche Bereiche sind traditionell im Maschinenbau der Verkauf, die Konstruktion und die Fertigung/Montage. Organisations- und EDV-Abteilungen waren demgegenüber relativ jung, schwach ausgestattet und in ihrer Rationalität fremd (Vernetzung, systemische Rationalisierung).

4) Personale Koordination. Die Koordination innerhalb und zwischen diesen Bereichen findet wesentlich über Personen und nicht über technische Medien statt. Typisch sind die vielfältigen Abstimmungsbesprechungen zwischen den Abteilungen und Bereichen, z.B. zum Stand der Auftragsbearbeitung. Persönliche Integrität und gegenseitiges Vertrauen sind die Basis, auf der Koordination und Entscheidungsfindung ablaufen. Die Person steht für die Korrektheit der gegebenen Informationen und für das Engagement des dahinterstehenden Bereichs, die Beschlüsse des Gremiums umzusetzen. Ein Aspekt von vielen war unsere Entdeckung des "Gangs durch die Werkstatt" als Baustein der Beziehung zwischen mittlerem Management und Werkstatt zum selben Zeitpunkt, als Peters / Watermann das "management by wandering around" proklamierten. Zentrale EDV-Koordination und starke Fertigungssteuerungs-Abteilungen zielen gerade auf die Abschaffung der vielen Besprechungen und der Abhängigkeit von Personen. Ein Beleg für die Bedeutung der personalen Koordination zeigt sich darin, dass sie bei informationstechnologischer Rationalisierung in neuen Formen eher zugenommen hat.

5) Die Normalität paralleler Strukturen und widersprüchlicher Prinzipien. Management im Maschinenbau wurde uns häufig als "beständige Organisation des Chaos" beschrieben, als eines dauerhaften Wechselverhältnisses zwischen einer notwendig chaotischen Handlungskoordination und Versuchen, Planungs- und Steuerungsregeln einzubeziehen und Vorgaben durchzusetzen. (Weltz nannte das gerade die Doppelwirklichkeit der Unternehmen.) Dieses Spannungsverhältnis zwischen Planungsvorgabe und Improvisation ist akzeptierter Normalzustand: veraltete Organigramme und Tätigkeitsbeschreibungen, stillgelegte Akkorde sowie kaum verwendete Steuerungsunterlagen, die nur auf Anforderung forschender

Soziologen aus der Schublade gezogen werden, sind Belege für diesen Zustand. Ein wichtiger Bestandteil ist auch das Kontroll-Dilemma des Managements zumindest im Maschinenbau, das darin besteht, dass 95% der Beschäftigten durch Kontrollsysteme vor den Kopf gestossen werden, mit denen man die 5% der Beschäftigten packen will, die weniger motiviert und selbständig arbeiten. Es existiert ein sensibles Kontroll-Gleichgewicht, das einerseits Leistungskontrollen durch integrale Personen im eigenen Bereich akzeptiert (z.B. Abteilungsmeister), andererseits externe Kontrollzugriffe und enge Personenkontrolle ausschliesst. Der Wechsel der Kontrollform zu systemischer Kontrolle durch PPS-BDE-Systeme gefährdet dieses Gleichgewicht.

6) Die Randständigkeit des Betriebsrats. Die maschinenbauspezifischen Formen der Handlungskoordination beinhalten, dass auftragsfunktionale Tätigkeit der Beschäftigten und Eigeninteressenvertretung eng miteinander verkoppelt sind; also qualifizierte Arbeit, ein gewisses Mass an Zeitsouveränität, Einkommensregulierung und Belastungsausgleich. Funktionale Effektivität setzt soziale Integration voraus. Die Manager des Maschinenbaus sind gewohnt, die Produktivität der Sozialverfassung des Betriebs immer mitzudenken und Grenzverletzungen antizipierend zu vermeiden. Das hat viel mit betrieblicher Erfahrung und einem Gespür für die betrieblichen Verhältnisse zu tun, wenig mit verwissenschaftlichten und formalisierten Sozialtechniken. Die betriebliche Sozialverfassung enthält ein Stück *ingeschriebener Gegenmachtposition der Beschäftigten*. Aus beiden Gründen ist die Position der Betriebsräte zwar betriebspolitisch anerkannt, aber eng begrenzt und schwach. Ihre Beiträge zu den neuen Produktionskonzepten sind gering, das "aufgeklärte Management" ist hier deutlich in der Offensive. Bei der Organisation von Innovationen werden Anforderungen der Sozialverfassung im Frühstadium sichergestellt (insb. Vermeidung von Entlassungen, Einkommenssicherung und Weiterbildung), riskante Praktiken ausgeschlossen (z.B. Verknüpfung von Personal- und Arbeitsgangdaten), Systemauslegungen einem kooperativen Projektmanagement übertragen.

All diese Elemente bedürfen der genaueren Untersuchung und der Kombination zu einer Analytik der von uns so genannten "betrieblichen Sozialverfassung". Dabei muss die Ambivalenz der Sozialverfassung für alle Beteiligten zwischen Sicherheit und Verpflichtung/Einbindung deutlich gemacht werden. Weiterhin sind im Betriebs- und Branchenvergleich unterschiedliche Typen von Sozialverfassungen zu diskriminieren. Schliesslich sind die Verträglichkeit der bestehenden Sozialverfassungen z.B. mit systemischer Rationalisierung und ihre mögliche "Modernisierung" zu prüfen.