

## Strukturwandel der Arbeit? Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen

Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kuhlmann, M., & Kurz, C. (1995). Strukturwandel der Arbeit? Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen. In H. Sahner, & S. Schwendtner (Hrsg.), *27. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie - Gesellschaften im Umbruch: Sektionen und Arbeitsgruppen* (S. 157-162). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-190524>

### 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.*

## **VI. Sektion Industrie- und Betriebssoziologie**

*Leitung: Birgit Mahnkopf*

### **Arbeitsverhältnisse im gesellschaftlichen Umbruch**

#### **1. Strukturwandel der Arbeit? Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen**

*Martin Kuhlmann und Constanze Kurz*

Innerhalb der Industriesoziologie scheint Konsens darüber zu bestehen, daß die industrielle Entwicklung derzeit durch Umbrüche der betrieblichen Strukturen gekennzeichnet ist. Unter Veränderungsdruck stehen die in den 50er und 60er Jahren herausgebildeten tayloristisch-fordistischen Strukturen. In unserem Beitrag, bei dem wir uns auf die produktionsinterne Restrukturierung der deutschen Automobilindustrie beschränken, wollen wir anhand eigener empirischer Untersuchungen der Frage nachgehen, wie weit der häufig konstatierte Umbruch vorangeschritten ist. Unsere Grundüberlegung zur Interpretation der bestehenden Dynamik lautet: Die Entwicklungen in der deutschen Automobilindustrie legen nahe, daß betrieblicher Wandel nicht allein als technisch-organisatorische Umsetzung ökonomischer Anforderungen verstanden werden kann. Notwendig erscheint uns ein analytischer Zugang, der Entwicklungen auch unter dem Blickwinkel des Wandels betrieblicher Sozialstrukturen betrachtet. Die bisher erreichten Veränderungen griffen in vielen Fällen nicht weit genug und führten daher häufig zu einer lediglich unvollständigen Modernisierung.

Wenn wir die Aufmerksamkeit auf Merkmale der betrieblichen Sozialorganisation richten, so verstehen wir hierunter einmal sozialstrukturelle Aspekte im klassischen Sinne, wie sie sich aus der sozialen Aufladung und Sedimentierung von Arbeitsteilungsstrukturen innerhalb der Produktion oder zwischen verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen ergeben. Darüber hinaus geht es uns mit dieser Kategorie aber auch um die Regeln und Prozesse, die die betriebliche Sozialordnung konstituieren und den Charakter der sozialen Beziehungen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen und Arbeitskräftetypen bestimmen. Bezogen auf den bis zu Beginn der 90er Jahre erst in Teilbereichen gelungenen Umbruch und die sich derzeit bei Gruppenarbeit abzeichnenden Dynamiken halten wir es für notwendig, den über technisch-organisatorische Aspekte hinausgehenden sozialen Gehalt tayloristischer Strukturen zu betonen. In den Blickpunkt rücken dabei z.B. Aspekte der Hierarchisierung sozialer Strukturen, die betriebsorganisatorische und institutionelle Verstärkung sozialer Distanzen, die Sedimentierung sozialer Arbeitsteilung oder die Prägung sozialer Beziehungen durch Über- und Unterordnungsverhältnisse.

Im vorliegenden Diskussionsbeitrag können wir nur einige Hinweise auf die Relevanz einer solchen Interpretation geben. Wir werden uns im folgenden darauf beschränken, einige Ergebnisse unseres "Trendreport Rationalisierung" (Schumann u.a. 1994) und einer neueren Untersu-

chung zur Einführung von Gruppenarbeit entlang der Frage nach Reproduktion oder Transformation der sozialen Strukturen zu bilanzieren.

### *Unvollständige Modernisierung der betrieblichen Strukturen in den 80ern*

Unser im Trendreport vorgelegter Überblick über den Stand der Entwicklung in der deutschen Automobilindustrie geht davon aus, daß bereits in den 80er Jahren die Defizite von tayloristischen Formen der Arbeitskräftenutzung von einer großen Mehrheit der betrieblichen Akteure gesehen wurden und auch ein generelles Wissen über von tayloristisch-fordistischen Prinzipien abweichende Produktionskonzepte vorlag (Kern/Schumann 1984). In Übereinstimmung mit anderen Untersuchungen (Jürgens u.a. 1989) zeigen unsere Ergebnisse, daß es hinsichtlich der Reichweite der durchgesetzten Konzepte und der bereits realisierten Veränderungen der Arbeits- und Betriebsstrukturen allerdings noch nicht zu einem grundlegenden Wandel der betrieblichen Sozialstrukturen kam. Für alle von uns untersuchten Produktionsbereiche gilt - wenn auch in unterschiedlichem Maße -, daß zwar Innovationen im Bereich der Arbeitskräftenutzung zu beobachten waren, diese jedoch durch Grenzen gekennzeichnet blieben, die letztlich aus den Merkmalen der betrieblichen Sozialorganisation resultieren.

Ein arbeitsorganisatorischer Umbruch größeren Ausmaßes war nur in Produktionsbereichen festzustellen, in denen die Technisierung manueller Herstellungsprozesse zu einer grundlegenden Veränderung der Tätigkeiten selbst geführt hatte. In allen von uns untersuchten Betrieben gingen Tendenzen der Automatisierung mit Versuchen der Qualifizierung und Aufwertung der im Umfeld dieser Anlagen beschäftigten Produktionsarbeiter einher und führten zu einer eindeutigen Anreicherung ihrer Tätigkeiten. Wo sich Modernisiererkoalitionen über verschiedene betriebliche Funktionen hinweg herausbildeten und auch Betriebsräte in diese Kompromißstrukturen eingebunden oder sogar maßgeblich an ihrem Zustandekommen beteiligt waren, hat schon in den 80er Jahren eine sehr weitreichende Reorganisation der Arbeitsstrukturen stattgefunden. In den technisierten Produktionsbereichen setzten sich Tendenzen der Funktionsintegration, der qualifikatorischen Aufwertung und prozeßnahen Bündelung von Eingriffskompetenzen allmählich durch. Bereits in den 80er Jahren war dies auch mit der Herausbildung von Teamstrukturen, deutlich erweiterten Handlungsspielräumen und einer auf die Entwicklung und Nutzung von Handlungskompetenzen ausgerichteten Leistungspolitik einhergegangen. Veränderungen der betrieblichen Sozialstrukturen zeichneten sich dabei in den Fällen ab, wo durch die Bildung funktionsintegrierter Teams aus Instandhaltern und Produktionsarbeitern sowie die Entstehung des Arbeitstyps des Systemregulierers der üblicherweise auch betriebsorganisatorisch verfestigte Trend der Spezialisierung und Polarisierung von Qualifikationen und Zuständigkeiten vermieden wurde. In Ansätzen wurde durch diese Entwicklungen bereits mit der tayloristischen Logik einer weitgehenden Arbeitszerlegung und Trennung der ausführenden von planenden, kontrollierenden und gewährleistenden Funktionen gebrochen, und es entstanden alternative Muster zur traditionellen Tendenz, wonach ein spezialisierender Arbeitskräfteeinsatz zu einer Differenzierung und Sedimentierung in der betrieblichen Sozialorganisation führt. Dennoch blieb der betriebliche Wandel nicht zuletzt in sozialstruktureller Hinsicht begrenzt. Die Interpretationsfolie der betrieblichen Akteure blieb in den meisten Fällen auf technisch-qualifikatorische Gesichtspunkte verengt. Im Vorder-

grund standen häufig Überlegungen, wie das inzwischen arbeitsmarktbedingt überschüssige Reservoir von in der Produktion beschäftigten Facharbeitern genutzt werden könnte.

Die Handarbeitsbereiche waren in den 80er Jahren durch eine insgesamt geringere Restrukturierungsdynamik gekennzeichnet. Die von den Betrieben gewählten Gestaltungslösungen hatten durchweg einen sehr viel konventionelleren Zuschnitt. In den nach wie vor dominierenden Bandarbeitsbereichen beschränkte sich der Wandel auf eine etwas größere Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes, die technisch-arbeitsorganisatorischen Strukturen blieben überwiegend erhalten. Weitergehende Versuche der Neustrukturierung der Produktionsarbeit ließen sich allenfalls in inselhaft vorhandenen Abschnitten beobachten, bei denen die Fließbandorganisation durch Carriersysteme ersetzt wurde. Selbst in diesen entkoppelten Handarbeitssystemen blieb die arbeitsorganisatorische Gestaltung häufig jedoch im Fahrwasser erprobter Strukturen. Eine grundlegend neue arbeitsgestalterische Logik, die selbstorganisatorische und innovative Kompetenzen der Beschäftigten in einem breiten Sinne entwickelt und nutzt, bildete sich zumeist nicht heraus. Eine nennenswerte Integration von indirekten bzw. gewährleistenden Tätigkeiten fand nicht statt, so daß das tayloristische Prinzip der Minimierung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auf der Prozezebene in den Handarbeitsbereichen fast durchweg reproduziert wurde. Arbeitsorganisatorisch hielten die Betriebe nicht nur an der Einzelarbeitslogik fest, sondern ganz überwiegend auch am Einsatz von Springern zur Absicherung von Flexibilität, an Nacharbeitern und einer dichten Hierarchie. Inkraft blieb damit auch die für die bestehende Sozialorganisation charakteristische Verknüpfung von Spezialisierung, Personalsektion und Hierarchisierung.

Wenn man die Entwicklungen der 80er Jahre mit Blick auf die aktuellen Diskussionen resümiert, so ist entscheidend, daß der betriebliche Wandel trotz wichtiger arbeitsorganisatorischer Innovationen in Teilbereichen in vielerlei Hinsicht durch ein Fortschreiben der bestehenden sozialen Strukturen geprägt ist. Die für tayloristische Strukturen typische Parallelisierung von technisch-funktionaler Arbeitsteilung, betriebsorganisatorischer Differenzierung und sozialstruktureller Sedimentierung und Segmentierung wurde erst in Ansätzen aufgelöst. Begrenzt blieb die betriebliche Reorganisation immer dort, wo Veränderungsnotwendigkeiten sich nicht in qualifikatorischen oder arbeitsorganisatorischen Maßnahmen erschöpften, sondern einen Wandel sozialer Strukturen zur Voraussetzung hatten. Bis zu Beginn der 90er Jahre wurde mit der traditionellen Logik der Zuweisung von Aufgaben an spezialisierte Arbeitskräfte und der sozialräumlichen Verfestigung von unterschiedlichen Arbeitssituationen und leistungspolitischen Arrangements erst in vorsichtigen Ansätzen gebrochen, so daß es im Resultat bei einer unvollständigen Modernisierung blieb.

### *Entwicklungen in den 90ern*

Die betrieblichen Entwicklungen in den 90ern sind durch eine doppelte Dynamik geprägt. Einerseits wirken Problemlagen und aufgestaute Veränderungsnotwendigkeiten als Folge des begrenzten Wandels der 80er nach. Die Abkehr von tayloristischen Arbeits- und Betriebsstrukturen befindet sich nach wie vor in der Umsetzung. Für die aktuelle Dynamik ist allerdings entscheidender, daß sich die Rationalisierungskonzepte radikalisiert haben, durch erweiterte Ansätze ergänzt wurden sowie insgesamt auf gewandelte Rahmenbedingungen treffen.

- a) Kostendruck und das Bewußtsein der Notwendigkeit von Strukturveränderungen haben sich massiv verstärkt. In dieser Situation greifen die Betriebe vermehrt zu strukturkonservativen Rationalisierungsmaßnahmen. Zugleich hat sich jedoch auch die Entschiedenheit bei der Umsetzung der Reorganisation verstärkt. Insbesondere die Dezentralisierung der Betriebsstrukturen ist in den 90er Jahren sehr viel schneller vorangeschritten.
- b) Viel massiver als noch in den 80ern sind inzwischen auch die indirekten und planerischen Fachabteilungen und die betriebliche Hierarchie von der Notwendigkeit der Kostensenkung betroffen.
- c) Neu und ebenfalls ein gutes Beispiel für die Radikalisierung der Entwicklungen ist der allenthalben formulierte Anspruch, die Beschäftigten selbst breitflächig für die Umsetzung der betrieblichen Rationalisierungsziele zu aktivieren.

Mit den Tendenzen der Dezentralisierung der Betriebsorganisation, dem Bemühen um eine Verallgemeinerung unternehmerischen Handelns, vor allem jedoch bei den Versuchen der Einführung von Gruppenarbeit und der Ausweitung von projektförmig-kooperativen Arbeitsformen gerät die Frage der Veränderbarkeit der sozialen Strukturen und der betrieblichen Sozialorganisation erneut in den Mittelpunkt. Der gleichermaßen grundlegende wie diffuse Charakter der Diskussionen um lean production oder neue Unternehmenskulturen ist dafür ein wichtiges Symptom. Gerade bei der Einführung von Gruppenarbeit stellt sich das Problem der Reproduktion oder Transformation sozialer Strukturen neu, nun allerdings umfassender und sehr viel direkter als in den 80er Jahren.

Erstens: Anders als noch in den 80er Jahren steht die Frage nach Veränderungen der betrieblichen Sozialorganisation heute ausdrücklich auf der Tagesordnung. Die betrieblichen Diskussionen gehen über eine Fokussierung auf technisch-arbeitsorganisatorische Fragen hinaus. Die arbeitspolitischen Konzepte der 90er Jahre reichen in ihrer Gestaltungstiefe sehr viel weiter und beziehen dabei auch Aspekte der betrieblichen Sozialverfassung ein. Zumindest bestimmte Formen von Gruppenarbeit könnten in der Tat geeignet sein, einen grundlegenden Wandel der betrieblichen Sozialbeziehungen anzustoßen.

Zweitens: Die aktuelle Entwicklung von Gruppenarbeitskonzepten in der Automobilindustrie zeichnet sich mehr und mehr durch eine Polarisierung aus, die den Gegensatz von Reproduktion oder Transformation betrieblicher Strukturen zuspitzt. Neben dezidiert strukturinnovativen Gruppenarbeitsformen kristallisieren sich auch Varianten heraus, die in entscheidenden Aspekten gerade nicht mit den bestehenden tayloristischen Strukturen brechen (Gerst u.a. 1995). In den von uns als strukturinnovativ bezeichneten Gruppenarbeitskonzepten, die insbesondere auf institutionalisierte Selbstorganisation von Produktionsgruppen setzen, sehen wir wichtige Ansatzpunkte einer erweiterten Modernisierung der betrieblichen Strukturen (Gerst u.a. 1994; Kuhlmann/Kurz 1995).

### *Resümee*

Die hier in Umrissen skizzierten Konzeptbestandteile strukturinnovativer Gruppenarbeit brechen in vielerlei Hinsicht mit bestehenden betrieblichen Strukturen und Praktiken. Wo sich diese Erkenntnis in den Betrieben durchsetzt und es zu einer entsprechenden Erweiterung der Reichweite von Gestaltungsmaßnahmen kommt, besteht für die Zukunft die Chance, die gerade in so-

zialorganisatorischer Hinsicht unvollständige Modernisierung der 80er Jahre zu überwinden. Dies brächte dann - und zwar stärker als dies in vielen Betrieben derzeit schon klar ist - relevante Merkmale der betrieblichen Sozialverfassung und der Sozialstrukturen unter weiteren Veränderungsdruck. Dehierarchisierung der betrieblichen Strukturen - solange damit mehr gemeint ist als Personalabbau auf Führungsebenen - und Institutionalisierung von Selbstorganisations- und Beteiligungsmöglichkeiten halten wir für zwei zentrale Bestandteile einer auch die Sozialorganisation der Betriebe erfassenden Modernisierungsperspektive. Die Sozialverhältnisse geraten dort in Bewegung, wo es den Betrieben für immer größere Beschäftigtengruppen tatsächlich um eine Erweiterung und Verallgemeinerung von Handlungschancen in der Arbeit sowie Einfluß bei der Planung von Voraussetzungen der eigenen Tätigkeit geht. Ohne eine stärkere Demokratisierung der betrieblichen Strukturen und Prozesse dürften diese in vielen Unternehmen heute notwendigen Veränderungen langfristig wohl nicht zu erreichen sein. Hierin liegt einer der wesentlichen Gründe, daß berechenbare und tragfähige Austauschbeziehungen eine wichtige Vorbedingung für einen erfolgreichen Wandel darstellen und eine aktive Rolle der betrieblichen Interessenvertretung auch aufgrund des dort gebundenen betriebspolitischen Erfahrungswissens unverzichtbar ist (Dörre u.a. 1993).

Bei der nachhaltigen Behebung von strukturellen Problemen der deutschen Industrie geht es allerdings nicht nur um neue Muster der Betriebs- und Arbeitsorganisation - notwendig ist letztlich vor allem ein neues Modell betrieblichen Wandels. Obwohl in einer ganzen Reihe von Automobilbetrieben seit den 80er Jahren sozialwissenschaftliches Know-how durch die Implementierung von internen Organisationsentwicklungsexperten aufgebaut wurde, dürfte die Fähigkeit, sozialen Wandel zu organisieren, in den 90er Jahren nach wie vor zu den besonders knappen Ressourcen gehören. Eine weitere, wichtige Lehre der bisherigen Entwicklungen liegt daher in der Erkenntnis: Woran es bislang mangelt, sind nicht so sehr Konzepte oder der Wille, betriebliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Gravierender ist die Tatsache, daß Prozesse der organisatorischen Umsetzung von sozialen Innovationen in den Betrieben nach wie vor eine vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit besitzen.

### Literatur

- Dörre, K.; Neubert, J.; Wolf, H. (1993), "New Deal" im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkungen auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 20, S.15-35.
- Gerst, D.; Hardwig, Th.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1994), Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein "Modell" kristallisiert sich heraus, in: *Angewandte Arbeitswissenschaft* Heft 142, S.5-30.
- Gerst, D.; Hardwig, Th.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1995), Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 22.
- Jürgens, U.; Malsch, Th.; Dohse, K. (1989), *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*. Berlin/Heidelberg.
- Jürgens, U.; Naschold, F. (1994), *Arbeits- und industriepolitische Entwicklungsgpässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren*. In: Zapf, W.; Dierkes, M. (Hg.): *Institutionenvergleich und Institutionendynamik*. Berlin.

- Kern, H.; Schumann, M. (1984), Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München.
- Kuhlmann, M.; Kurz, C. (1995), Strukturwandel der Arbeit? Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 22.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U. (1994), Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin.

Martin Kuhlmann und Constanze Kurz, SOFI, Friedländer Weg 31, D-37085 Göttingen

## 2. Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung - thesenartige Zusammenfassung

*Christoph Deutschmann, Michael Faust, Peter Jauch und Petra Notz*

### 1. Zum Konzept der reflexiven Rationalisierung

Unsere Prämisse ist, daß die gegenwärtigen Veränderungen der innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung sich nur in einer integrierten, über den industriesoziologisch traditionell favorisierten Werkstattbereich hinausreichenden Perspektive angemessen analysieren lassen. Wir betiteln diese Perspektive mit dem Begriff "reflexive Rationalisierung", ohne damit allzusehr in die Nähe Beck'scher Politisierungsthesen geraten zu wollen. Die Grundgedanken sind folgende:

- a) Industrielle Rationalisierung folgt nicht *unmittelbar* "objektiven" ökonomischen oder technologischen Gesetzmäßigkeiten, sondern basiert stets auf einer durch technologisch-organisatorische Leitbilder vermittelten Interpretation dieser Gesetzmäßigkeiten durch die jeweiligen Akteure.
- b) Leitbilder industrieller Rationalisierung können das betriebliche System-Umwelt-Verhältnis stets nur ausschnittsweise thematisieren. Sie sind unvermeidlich selektiv in dem Sinne, daß sie bestimmte Dimensionen industrieller Effizienz mit Priorität versehen, andere dagegen vernachlässigen. Sie erzeugen deshalb in dem Maße, wie sie sich in der Praxis durchsetzen und veralltäglichen, ungeplante Folgewirkungen.
- c) Diese Folgewirkungen können lange *Zeit* ignoriert werden; ihre Kumulierung kann jedoch nicht grenzenlos fortauern. Irgendwann erreicht sie ein für die Unternehmen kritisches Ausmaß und erzwingt damit eine Reflexion des zugrundeliegenden Leitbildes durch die Akteure. Damit wird nicht nur eine Überprüfung der überkommenen Wahrnehmungen und Prioritätensetzungen industrieller Rationalität, sondern auch der mit diesen verknüpften betrieblichen Machtpositionen und Rollendefinitionen der Akteure, und zwar auch und gerade der Führungskräfte, fällig.
- d) Von reflexiver Rationalisierung sprechen wir dann, wenn ein etabliertes Leitbild industrieller Rationalisierung in diesem Sinne "umkippt", unter den Druck seiner eigenen Folgeprobleme gerät. In der Literatur besteht weitgehende Einigkeit darüber, daß wir es bei den gegenwärtigen industriellen Reorganisationsprozessen in der Tat mit einem solchen auf dem Boden jahr-