

### Vom Taylorismus zum TQM: Die Arbeitsorganisation früher und heute

Nixdorf, Christian Philipp

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Arbeitspapier / working paper

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Nixdorf, C. P. (2010). *Vom Taylorismus zum TQM: Die Arbeitsorganisation früher und heute*. Hildesheim. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67407-2>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

**Terms of use:**

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



## In aller Kürze – Worum es geht

Erwerbsarbeit ist seit über 200 Jahren eine prägende Kraft in der Gesellschaft. Sie hält die Wirtschaft am Laufen, garantiert den Erwerbstätigen ein Einkommen und kann Sinn stiften. Damit Arbeit effektiv und effizient ausgeführt werden kann, muss sie organisiert werden. Insbesondere im letzten Jahrhundert haben sich die Organisationsmodi, wie das erfolgt, weltweit diversifiziert. Eigneten sich der Taylorismus und der Fordismus noch für die Produktion einfach herstellbarer, standardisierbarer Massengüter, ist bei der Forschung, Entwicklung und Produktion komplexer, individuell auf Kundenbedürfnisse zugeschnittener Produkte und Dienstleistungen indes eine andere Art der Organisation von (Zusammen-)Arbeit vonnöten. Wörter wie Netzwerkarbeit, Adhocracy, Flexibilisierung, Share- und Plattform-Economy, Dezentralisierung, Projektarbeit und Qualitätsmanagement prägen den Diskurs um Arbeitsorganisationsformen in der sich rasant entwickelnden Arbeitswelt 4.0. Die unterschiedlichen Organisationsmodi der Arbeit bieten Unternehmen und Mitarbeitern diverse Vor-, aber auch Nachteile. Darauf wird im vorliegenden Text eingegangen. Es wird die Entwicklung von den Vorläufern des Fordismus bis zum Total Quality Management geschildert.

**Schlagwörter:** Arbeit, Economy, Fordismus, Globalisierung, Humanisierung der Arbeit, Management, Netzwerk, Organisation, Prozess, Taylorismus, TQM, Vermarktlichung

**Bildnachweis:** Lizenz/Bildnutzungsrechte erworben über <https://de.clipdealer.com/>  
Bild von Seite 1 – Businessman at work (Media-ID A:30699429)  
Bild von Seite 33 – PDCA Zyklus (Media-ID 4114904)

**Kontakt zum Autor:** Bei Fragen, Anmerkungen oder Kritik ist der Autor per E-Mail erreichbar unter [PhilippNixdorf@outlook.de](mailto:PhilippNixdorf@outlook.de)

## Inhalt

1.	Einleitung	3
2.	Organisation, Arbeit, Arbeitsorganisation – Was bedeutet das?	4
2.1.	Definition: Organisation	4
2.2.	Definition: Arbeit	7
2.3.	Definition: Arbeitsorganisation	8
2.4.	Das Transformations- und Opportunismusproblem	10
3.	Entwicklung der Arbeitsorganisation	11
3.1.	Arbeitsteilung	11
3.2.	Taylorismus und Fordismus	15
3.3.	Humanisierung der Arbeit	19
4.	Restrukturierung der Arbeitsorganisation	22
4.1.	Dezentralisierung und Vermarktlichung	24
4.2.	Direkte Partizipation und Gruppenarbeit	26
4.3.	Vernetzung	28
4.4.	Total Quality Management	30
5.	Fazit	37
	Literatur	40

## 1. Einleitung

„Die Arbeit ist der Eckstein, auf dem die Welt ruht, sie ist die Wurzel unserer Selbstachtung.“ Dieser Satz, den Henry Ford 1923 in seinen Memoiren *Mein Leben und Werk* (S. 140) schrieb, steht exemplarisch für die enorme Bedeutung und Positivattribution, die Arbeit - genauer gesagt: Erwerbsarbeit - in unserer Gesellschaft zugesprochen wird. Das Zitat ist aktueller denn je. Gerade in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und prekärer Beschäftigung erweist sich Erwerbsarbeit für viele Menschen nicht nur als sinnstiftende Tätigkeit, die Selbstachtung schafft, sondern in der Tat als Eckstein, auf dem die Welt ruht. Erwerbsarbeit wird in sämtlichen modernen kapitalistischen Gesellschaften gern als das Maß aller Dinge bezeichnet. „Beklagenswert der Mensch, der keine Arbeit findet“ präzisiert Wolfgang Engler in *Bürger, ohne Arbeit* (2005) diese weitverbreitete Wertvorstellung, die Menschen dazu veranlasst, sich primär über Arbeit, Konsum und Kapitalakkumulation zu definieren. Frei nach dem Motto: „Ich werde bezahlt, also bin ich“ (ebd., S. 21).

Dies ist insofern nicht weiter verwunderlich, als die meisten Menschen in der Tat nur dann *sein* können - zumindest über dem Existenzminimum - wenn sie einer Erwerbsarbeit nachgehen. Diese bietet ein finanzielles Auskommen und schafft soziale Kontakte. Erwerbsarbeit garantiert mehr oder weniger soziale Anerkennung und ist für viele Menschen noch immer die Grundlage gesellschaftlicher Inklusion. Auch unter rein ökonomischen Gesichtspunkten ist die Erwerbsarbeit ein absolutes Muss. Zum einen ist es nur durch ein Einkommen, welches zumeist durch Erwerb erzielt wird, möglich, zu konsumieren und Produkte nachzufragen. Zum anderen liegt die gesamte Last des sozialen Sicherungssystems heute fast ausschließlich auf dem Faktor Erwerbsarbeit. Die Arbeit ist somit eine bedeutende Grundlage volkswirtschaftlicher Prosperität. Gerade weil die Erwerbsarbeit von so entscheidender Bedeutung ist, ist es notwendig, ihre Ausführung in der einen oder anderen Weise zu koordinieren und zu organisieren, um die vorhandene Arbeitskraft möglichst effektiv und effizient einzusetzen. Dies erfolgt im Zuge der Arbeitsorganisation, deren Modelle, Ausformungen und Mischformen sich in den letzten 150 Jahren stark gewandelt und diversifiziert haben.

Im vorliegenden Text soll näher auf verschiedene Ausformungen der Arbeitsorganisation sowie auf deren historische Entwicklung eingegangen werden. Ferner werden kurz die heutigen Veränderungen und Herausforderungen skizziert, die das stete Wachstum des tertiären Sektors, die Pluralisierung von Märkten und Konsumenten sowie die Globalisierung mit sich bringen. Um dies schlüssig darzustellen, ist der Text wie folgt gegliedert: Im 2. Kapitel werden die relevanten Begriffe Organisation, Arbeit und Arbeitsorganisation definiert. Ferner wird auf das mit Arbeitsorganisation stets verbundene Transformations- und Opportunismusproblem eingegangen. Danach folgt im 3. Kapitel ein Überblick über die wichtigsten Entwicklungsschritte und Charakteristika von Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung seit der industriellen Revolution. Die Entstehung systematischer Arbeitsorganisationsformen während der Zeit der Industrialisierung sowie die Arbeitsorganisation im Zuge des Taylorismus/Fordismus werden thematisiert. Ferner wird auf die Restrukturierungstendenzen im Zuge der Humanisierung der Arbeit

eingegangen. Um die modernen Arbeitsorganisation und deren Restrukturierung im ausgehenden 20. und beginnenden 21. Jahrhundert geht es im 4. Kapitel. Fokussiert wird die seit den 1980 Jahren beobachtbare Entwicklung hin zum *Lean Management*. Thematisiert werden die Dezentralisierungs- und Vermarktlichungstendenzen, Mitarbeiterpartizipation und Gruppenarbeit sowie die Vernetzung von Organisationseinheiten. Schwerpunktmäßige wird auf das *Total Quality Management* eingegangen, das die genannten Entwicklungen in sich vereint und spätestens seit den 1990er Jahren bei vielen global agierenden Unternehmen zur Anwendung kommt. Ferner werden einige der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen aufgezeigt, die den Wandel der Arbeitsorganisation begünstigt haben. Der Text schließt in Kapitel 5 mit einem Fazit, in dem die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst werden.

## **2. Organisation, Arbeit, Arbeitsorganisation – Was bedeutet das?**

Nachfolgend soll die Bedeutung der Begriffe Organisation, Arbeit und Arbeitsorganisation erläutert werden. Das erfolgt, um Missverständnissen vorzubeugen und um zu verdeutlichen, welches Begriffsverständnis bei den Ausführungen im Text zugrunde gelegt wird. Zudem wird kurz auf zwei Probleme eingegangen, mit denen Arbeitsorganisationsmaßnahmen immer verbunden sind: Das Transformations- und das Opportunismusproblem.

### **2.1. Definition: Organisation**

Was ist (eine) Organisation? Betrachtet man nur einige der zahlreichen Publikationen zu dieser Frage, wird schnell deutlich, dass es nicht möglich ist, den Begriff der Organisation so neutral - oder auch so umfassend - zu definieren, dass sämtliche Organisationsforscher dem zustimmen würden. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass Organisationen Systeme mit bestimmten Regeln sind, die zielgerichtet von Menschen gestaltet und koordiniert werden, wobei selbst die Zielgerichtetheit von einigen Autoren (wie Karl Weick, James March, Dirk Baecker und Niklas Luhmann) angezweifelt wird. Mit Organisation kann sowohl die Tätigkeit des Organisierens bezeichnet werden, als auch das sich in Struktur und Kommunikation abzeichnende Gebilde, welches das Ergebnis ebendieser Tätigkeit ist (vgl. Lexikon der Wirtschaft 2004, S. 292). Während einige Autoren mit soziologischem Blick, wie Barnard (1938) oder in Deutschland maßgeblich Luhmann (2000), die Kommunikation als das bedeutendste Merkmal der Organisation herausstellen, finden sich bei eher betriebswirtschaftlich orientierten Autoren wie Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2005) oder Kieser & Walgenbach (2007) eher die formale Struktur und die Ablauforganisation im Blickpunkt des Interesses. Da es im vorliegenden Text um die Beschreibung von Arbeitsorganisationsprozessen in Wirtschaftsorganisationen geht, wird hier der Definition von Kieser & Walgenbach (2007) ein besonderes Augenmerk geschenkt. Auf diese Definition nehmen auch Hirsch-Kreinsen (2005) und Müller-Jentsch (2003) in ihren Ausführungen zur Arbeitsorganisation Bezug. Eine Auflistung mehrere Definitionen der zuvor genannten Autoren würde zu mehr Unschärfe und nicht unbedingt zum besseren Verständnis beitragen. Kieser und Walgenbach (2007, S. 6 ff.) folgend, kann dann von einer Organisation gesprochen werden, wenn ein soziales Gebilde mit einem angebbaren

Mitgliederkreis dauerhaft ein Ziel verfolgt und eine formale Struktur aufweist, welche intentional im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Organisationsziele gestaltet wird. „Unter der formalen Struktur einer Organisation verstehen wir zunächst ein System von geltenden Regeln zur Steuerung von Leistung und Verhalten der Organisationsmitglieder“ (ebd., S. 23). Mithilfe der formalen Struktur und durch die Festlegung von Zielen sollen die Aktivitäten der Mitglieder auf das Erreichen der verfolgten Ziele ausgerichtet werden. Mit Dauerhaftigkeit der festgelegten Ziele ist gemeint, dass ein zielgerichteter Zusammenschluss von Personen nicht von vornherein auf eine kurze Dauer beschränkt ist, sondern dass die Ziele langfristig und unabhängig von der einzelnen Person verfolgt werden. Denn: „Eine wesentliche Funktion von Organisationen besteht darin, eine dauerhafte Zielverfolgung auch bei einem Wechsel von Personen sicherzustellen“ (ebd., S. 11). Schließen sich Menschen relativ dauerhaft und zweckgebunden zusammen, und strukturieren sie ihr Vorgehen in irgendeiner Weise, so kann von einer Organisation gesprochen werden. „Wenn Menschen bestimmte Ziele verfolgen, die sie allein nicht realisieren können oder die sie mit anderen zusammen effizienter erreichen können, versuchen sie, diese Ziele mithilfe anderer zu erreichen. Handelt es sich um dauerhafte Ziele, die von allen Beteiligten verfolgt werden, bezeichnet man einen solchen Zusammenschluss als Organisation“ (ebd., S. 6).

In diesem Zusammenhang wird auch von Organisationen als »Ressourcenpools« gesprochen, da Menschen mit teils unterschiedlichen Ressourcen (Fähigkeiten, Wissen, Kapital) zusammentreffen und einen Teil ihrer Ressourcen bündeln, um diese gemeinsam effizienter einzusetzen. In der Regel ist es dabei so, dass Individuen nicht alle Ressourcen, über die sie verfügen, in eine Organisation mit einbringen und sie daher auch gleichzeitig Mitglied in mehreren Organisationen sein können. Kein Mensch ist *nur* Arbeitnehmer oder *nur* Mitglied im Sportverein. Des Weiteren verfolgen Organisationsmitglieder nicht nur die formal vorgegebenen Organisationsziele, sondern immer auch persönliche Ziele, die einander widersprechen können. In den meisten Wirtschaftsbetrieben ist dies sogar die Regel, zumal die Ziele des Managements, die Kapitalrendite zu erhöhen, nicht unbedingt mit den Zielen der Arbeiterschaft, mehr Lohn zu erhalten, übereinstimmen. Um von einer Organisation sprechen zu können, ist es aber entscheidend, dass neben all den Einzelzielen der Personen auch ein übergeordnetes Organisationsziel besteht, dem sich »alle« Mitglieder verpflichtet fühlen. In einem Wirtschaftskonzern mag das Management andere Ziele verfolgen als die Arbeiterschaft, beide allerdings werden dem grundlegenden Organisationsziel zustimmen, dass der Konzern Gewinne machen und wettbewerbsfähig bleiben muss, da nur so das Überleben des Konzerns und somit die Arbeitsplätze gesichert sind. Daher kann in Organisationen von Zielbündeln expliziter und impliziter Ziele gesprochen werden, von denen längst nicht alle operational definiert sind. Aber erst „wenn Zielvorstellungen von Mitgliedern in einem formalen, legitimierten Prozess als Ziele der Organisation festgelegt werden, kann man von Zielen der Organisation sprechen“ (ebd., S. 8). Zusammengefasst wird folgendes Organisationsverständnis zugrunde gelegt, wenn in den nachfolgenden Ausführungen von Organisationen die Rede ist: Organisationen sind soziale Gebilde, die dauerhaft Ziele verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, durch welche die Mitgliederaktivitäten auf die festgelegten Ziele ausgerichtet werden sollen.

## 2.2. Definition: Arbeit

In wirtschaftswissenschaftlichen Publikationen, aber auch in großen Teilen der Bevölkerung, wird Arbeit häufig deckungsgleich mit dem Begriff Erwerbsarbeit verwendet. Überspitzt formuliert wird eine Tätigkeit im ökonomischen Sinne nur dann als Arbeit bezeichnet, wenn ihre Ausführung in irgendeiner messbaren Form vergütet wird. Das Lexikon der Wirtschaft (2004, S. 11) verweist recht eindeutig auf diese Tatsache: Arbeit ist darin definiert als „jede planmäßige menschliche Tätigkeit, die auf Erzielung von Einkommen zur Bedarfsdeckung gerichtet ist. Zur Arbeit im volkswirtschaftlichen Sinne zählt damit nicht die Arbeit im physikalischen Sinne wie die von Maschinen sowie Freizeitbeschäftigungen. Aus der Sicht der Volkswirtschaftstheorie ist Arbeit neben Kapital und Boden ein Produktionsfaktor. Arbeit wird dabei wie Boden als ursprünglicher (originärer) Produktionsfaktor bezeichnet, da ohne menschliche Arbeit (in Form von leitender oder ausführender Arbeit und geistiger oder körperlicher Arbeit) keine Güter produziert werden können und der Produktionsfaktor Kapital erst mithilfe von Arbeit erstellt werden kann [...].“

Hirsch-Kreinsen (2005, S. 57) definiert Erwerbsarbeit als eine grundsätzlich ökonomisch ausgerichtete, geregelte und vergütete Tätigkeit, die mit Beginn der Moderne vor über 200 Jahren aufkam und einherging mit der Auflösung des Jahrhunderte überdauernden Selbstversorgungsprinzips im Zuge der beginnenden Industrialisierung. Erwerbsarbeit kann als eines der zentralen Merkmale der Industrialisierung betrachtet werden, während derer sie sich als Normalzustand für einen Großteil der Bevölkerung etablierte. Die Verteilung und Bezahlung der Erwerbsarbeit „regelt sich über den Markt und gilt als Quelle des Wohlstandes und der Zivilität, als Kern menschlicher Existenz und Selbstverwirklichung, als Inbegriff menschlicher Naturbeherrschung und tugendhaften Zusammenlebens.“ Bereits 1904 verwies Max Weber in seinem Werk *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* darauf, dass unsere vorherrschenden Moral- und Wertvorstellungen, die noch immer entscheidend von der protestantisch-calvinistischen Arbeitsethik geprägt sind, einen bedeutenden Einfluss hatten auf das heutige Verständnis von Erwerbsarbeit als Sinn des Lebens. Mit Webers Worten: „Der Mensch ist auf das Erwerben als Zweck seines Lebens, nicht mehr das Erwerben auf den Menschen als Mittel zum Zweck der Befriedigung seiner materiellen Lebensbedürfnisse bezogen. Diese [...] schlechthin sinnlose Umkehrung des wie wir sagen würden, natürlichen Sachverhalts ist nun ganz offenbar ebenso unbedingt ein Leitmotiv des Kapitalismus, wie sie dem von seinem Hauch nicht berührten Menschen fremd ist“ (Weber 1904/2002, S. 164).

Entscheidende Charakteristika dieser Ethik sind die Prädestinationslehre und die innerweltliche Askese. Der Prädestinationslehre zufolge kann die Gnade Gottes nicht durch religiöses Handeln erlangt werden, vielmehr ist sie vorbestimmt. Die Prädestination lässt sich zwar nicht positiv beeinflussen, sie drückt sich jedoch im Diesseits durch wirtschaftlichen Erfolg aus. Misserfolg aber zeigt, dass jemand nicht zu den Auserwählten, sondern zu den Verdammten gehört. „Es war zwar wichtig, das Wort Gottes zu verbreiten, aber gute Werke brachten einen nicht weiter. Gott hatte längst diejenigen auserwählt, die er zu retten gedachte“ (Saul 1997,

S. 30). Es war schon vor 200 Jahren vollkommen klar: Nicht religiöses Eifern führt zur Auserwähltheit vor Gott. Ewiger Erlösung kann man sich allein durch wirtschaftlichen Erfolg im irdischen Leben vergewissern. Kapitalakkumulation und wirtschaftliches Streben werden gleichgesetzt mit der Mehrung von Gottes Ruhm. Erfolg im Beruf indiziert göttliche Berufung. Zu Gottes Ehren soll der Besitz durch rastlose Arbeit vermehrt werden. Je mehr Arbeit, desto besser. Die religiöse Vorstellung von der Vergewisserung göttlicher Gnade durch asketisches Schuften ohne Genuss ist zwar heute größtenteils antiquiert, die Erwerbsarbeit allerdings hat in den letzten hundert Jahren nichts von ihrer Prägekraft eingebüßt. An die Stelle transzendenter Erlösungshoffnungen und existenzieller Überlebensnotwendigkeit sind heute Anerkennung, Selbstachtung und finanzielle Unabhängigkeit im Diesseits getreten. Die Erwerbsarbeit ist für die meisten Menschen noch immer die zentrale Quelle für Sinnstiftung.

Das von Max Weber beschriebene Arbeitsethos legte den Grundstein für die noch heute bestehende Prägekraft der Arbeit als Selbstzweck des Lebens: „Sie [die Arbeit] vertiefte nicht nur diesen Gesichtspunkt aufs mächtigste, sondern sie erschuf jener Norm das, worauf es ja schließlich doch für deren Wirkung *allein ankam*: den psychologischen Antrieb durch die Auffassung dieser Arbeit als *Beruf*, als vorzüglichsten, ja letztlich oft als *einzigsten* Mittels, des Gnadenstandes sicher zu werden. Und sie legalisierte auf der anderen Seite die Ausbeutung dieser spezifischen Arbeitswilligkeit, indem sie auch den Gelderwerb des Unternehmers als »Beruf« deutete. [...] Die Behandlung der Arbeit als »Beruf« wurde für den modernen Arbeiter ebenso charakteristisch wie für den Unternehmer die entsprechende Auffassung des Erwerbs“ (Weber 1904/2002, S. 221-222). Da sowohl kapitalistisches Handeln als auch das berufliche Handeln für andere, also Erwerbsarbeit, dieser Logik nach dem eindeutig geoffenbarten Willen Gottes entsprechen, ist das unproduktive Nicht-Nutzbarmachen verfügbarer Arbeitskraft ein Vergehen an Gott. Unproduktives Herumgammeln und Nicht-Arbeiten ist *Zeitvergeudung* und „demnach die erste und prinzipiell schwerste aller Sünden“ (ebd., S. 204). Um eben dieser schändlichen Zeitvergeudung entschieden entgegenzutreten, bedurfte - und bedarf es noch immer - eines Mittels, die erkaufte Arbeitskraft zu koordinieren und sie im Sinne des Arbeitgebers möglichst gewinnbringend einzusetzen. Es entwickelte sich die Arbeitsorganisation, deren Charakteristika nun näher bestimmt werden sollen.

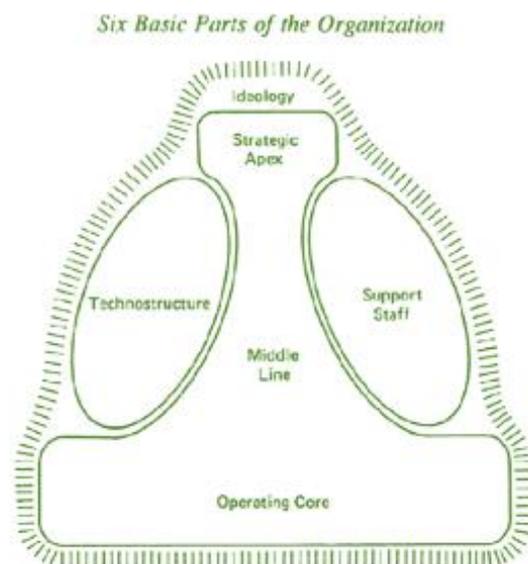
### 2.3. Definition: Arbeitsorganisation

Als Arbeitsorganisation wird das Organisieren von Arbeit bezeichnet, was die Planungs-, Leitungs-, Koordinations-, Akquise- und Ausführungsprozesse des Arbeitens umfasst. Im Zuge arbeitsorganisatorischen Handelns wird versucht, „gute, d. h. bewährte Praxis zu identifizieren und in Regeln zu fassen, mit deren Hilfe andere diese Praxis ebenfalls verwirklichen können. Solche Versuche finden sich, seit Menschen sich bewusst mit der Gestaltung von Arbeit beschäftigen“ (Kieser & Walgenbach 2007, S. 32). Obwohl die Ausführung von Arbeit schon immer koordiniert werden musste, sofern sie in irgendeiner Weise arbeitsteilig im Verbund mit anderen erfolgt, sind sich die meisten Organisationsforscher einig, dass Managementtheorien und Organisationen sich erst mit dem Aufkommen der Industrialisierung entwickelt und

herausgebildet haben. Die klassische Organisationslehre geht zurück auf den Franzosen Henry Fayol, der zusammen mit US-Amerikaner Frederik W. Taylor als Begründer der Managementlehre gilt. 1919 veröffentlichte Fayol sein bis heute einflussreiches Standardwerk *Administration Industrielle et Generale*, in welchem er 14 Prinzipien beschreibt, die er als universell tauglich zur Führung von Unternehmen erachtet:

Arbeitsteilung	Autorität
Disziplin	Einheit der Auftragserteilung
Einheit der Leitung	Unterordnung des Einzelinteresses
Gerechte Entlohnung	Zentralisation
Hierarchische Organisation	Ordnung
Ausgleichende Gerechtigkeit	Firmentreue der Mitarbeiter
Initiative	Gemeinschaftsgeist

Wie unschwer zu erkennen ist, sind die Prinzipien sehr allgemein gehalten und spiegeln ein ziemlich konservativ-hierarchisches Organisationsverständnis wider, das keinesfalls nur die ökonomische Effizienz im Blick hat, sondern auch der Herrschaftssicherung dient. Heute finden auch in großen Industrieunternehmen längst nicht mehr alle diese Prinzipien Anwendung. Vielmehr wird je nach Unternehmenstyp und jeweiliger Situation nach einer *Best-Practice*-Möglichkeit gesucht, die den genannten Prinzipien durchaus radikal entgegenstehen kann. So sind heute in vielen Organisationen eher eine Dezentralisierung und eine Abflachung der Hierarchie sowie eine Delegation von Entscheidungsbefugnissen zu beobachten. Die aufgelisteten Punkte machen deutlich, dass arbeitsteilig ausgeführte Arbeit gemanagt werden muss. Wie genau das zu leisten ist, kann aber kaum anhand weniger Grundprinzipien erläutert werden. Mintzberg (1989, S. 99 ff.) zufolge verfügt ein jedes Unternehmen über sechs Grundelemente (siehe Bild rechts, aus ebd.), die in ihrem Zusammenspiel einen bedeutenden Einfluss auf die Art und Weise haben, wie Arbeit jeweils organisiert wird. Je nachdem, ob es sich um ein bürokratisches Großunternehmen, um ein mittelständisches, eigentümergezientes oder divisionales, professionelles oder innovatives Unternehmen handelt, sind immer unterschiedliche Formen der Arbeitsorganisation anzutreffen. Allen gemein ist, dass die Arbeit - in welcher Weise auch immer - formalisiert, strukturiert und nach einem Muster erfolgt. „An die Stelle der ‚invisible hand‘ des Marktes tritt die ‚visible hand‘ des Managements eines Unternehmens, welches die unternehmensinternen Transaktionen, d. h. den Produktionsprozess, administrativ-hierarchisch organisiert und überwacht“, schildert Hirsch-Kreinsen (2005, S. 49).



## 2.4. Das Transformations- und Opportunismusproblem

Die grundlegendsten Probleme, die mit der Arbeitsorganisation in Wirtschaftsorganisationen einhergehen, sind das Transformations- und das Opportunismusproblem. Mit Transformationsproblem gemeint ist „der Austauschprozess zwischen dem Unternehmer und der Arbeitskraft. Ersterer erwirbt gegen die Zahlung von Lohn von der Arbeitskraft eine zu erbringende Arbeitsleistung, festgelegt im Arbeitsvertrag zwischen den beiden. Freilich kauft der Unternehmer die Katze im Sack, denn die konkrete Arbeitsleistung einer Arbeitskraft lässt sich im Voraus kaum exakt bestimmen“ (Deutschmann 2002 in ebd., S. 60). Zwar schafft der Arbeitsvertrag eine gewisse Grundsicherheit darüber, was in etwa vom jeweiligen Vertragspartner erwartet wird, der Arbeitgeber hat allerdings das Recht und die Pflicht, im Zuge seines Direktionsrechts das Tätigkeitsfeld näher zu spezifizieren. Er kann es aber auch bewusst recht offen halten. Oft muss der Umfang der tatsächlichen Arbeitsleistung im Arbeitsalltag kontinuierlich neu festgelegt und verhandelt werden. Dabei trägt der Arbeitgeber immer das Risiko, einen zwar qualifiziert und kompetent erscheinenden Arbeitnehmer einzustellen, der aber trotz formaler Qualifikation seine Arbeitskraft nur ungenügend ins Unternehmen einbringt. Hier liegt die Schwierigkeit jedes Personalmanagers, z. B. durch Auswahlgespräche und Assessmentcenter zu antizipieren, welcher Bewerber wohl am ehesten bereit ist, die meisten seiner Ressourcen im Unternehmen effizient einzusetzen. „Ausgehend von der Unterscheidung zwischen Arbeit und Arbeitskraft, wird dem Management die Funktion zugeschrieben, die (gekaufte) Arbeitskraft profitabel in (verausgabte) Arbeitsleistung umzuwandeln, mit anderen Worten, möglichst viel Arbeit aus der Arbeitskraft zu extrahieren“ (Müller-Jentsch 2003, S. 47).

Das Transformationsproblem ist Begleiterscheinung eines jeden Arbeitsvorgangs, an dem Menschen beteiligt sind. Daher lässt es sich - egal durch welche Managementmethode - wohl auch niemals vollständig auflösen, solange Menschen am Arbeitsprozess beteiligt sind. Dies bedeutet aber keinesfalls, dass das Management völlig machtlos wäre. Es kann durch diverse Methoden versuchen, die Arbeitskräfte zu mehr Leistung anzuspornen. Sei es durch geschickte Anreiz- und Kontrollsysteme, durch Mitbestimmungsrechte, Verantwortungsübergabe und Wertschätzung. Oder durch eine Kombination dieser Faktoren, was am häufigsten der Fall ist. Mit dem Transformationsproblem einher geht das Opportunismusproblem, worunter die Annahme verstanden wird, dass unter den abhängig Beschäftigten grundsätzlich eine Tendenz zur Leistungszurückhaltung besteht. Die Arbeiter werden generell als faul, egoistisch und opportunistisch betrachtet, da sie - so die Annahme - keine Möglichkeit ungenutzt lassen, bei der Arbeit herumzutrodeln und den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen. Friedmann (1952 in ebd., S. 47) schreibt diesbezüglich: „In der Tat zeigen die Beobachter der großen rationalisierten Industrie beim Arbeiter in zahlreichen Fällen und wechselnden Formen das Auftreten einer Art Abschließung nach außen - oder besser einer Verschließung und Verweigerung seiner physischen, menschlichen und beruflichen Kräfte, eine Zurückhaltung seines Gesamt-Arbeitspotenzials.“ Die Annahme, Arbeiter seien von Natur aus leistungszurückhaltend, vertrat auch Frederick W. Taylor. Er entwickelte Anfang des 20. Jahrhunderts ein managerielles Kontrollsystem, das *Scientific-Management* (oder nach ihm Taylorismus benannt).

Dieses zeichnet sich aus durch genaue Vorgaben und Kontrollen, wodurch Transformations- und Opportunismusprobleme behoben und ein Höchstmaß an Effizienz aus der erkaufte Arbeitskraft extrahiert werden sollen. Auf diese Entwicklung wird nachfolgend eingegangen.

### 3. Entwicklung der Arbeitsorganisation

Auf den folgenden Seiten werden im Zuge eines historischen Abrisses kurz die bedeutendsten arbeitsorganisatorischen Entwicklungen und Begrifflichkeiten skizziert. Dabei kann grundsätzlich festgehalten werden, dass die Arbeitsteilung unabhängig vom jeweiligen Managementansatz als das bedeutendste Merkmal jeder Form von Arbeitsorganisation angesehen werden kann. Denn, so schrieb schon Adam Smith (2003, S. 9): „Arbeitsteilung dürfte die produktivsten Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördern und verbessern.“

#### 3.1. Arbeitsteilung

Unter Arbeitsteilung oder Arbeitskooperation verstanden wird die „Aufspaltung der Güterproduktion in einzelnen Teilverrichtungen oder Arbeitsgängen, die dann von verschiedenen Personen, Abteilungen, Betrieben, Wirtschaftsbereichen oder ganzen Volkswirtschaften erledigt werden. [...]“ (Lexikon der Wirtschaft 2004, S. 11). Die Arbeitsteilung ist ein grundlegendes Prinzip jeder Arbeitsorganisation. Sie gehört zweifellos zu den größten Errungenschaften einer fortschrittlichen Gesellschaft. Jede moderne Form von Arbeitsorganisation basiert auf mehr oder weniger arbeitsteilig strukturierten Kooperationsprozessen, die in irgendeiner Form geleitet und koordiniert werden müssen, wie Hirsch-Kreinsen (2005, S. 17) schreibt: „Mit dem Begriff der *Koordination* sollen grundlegend die Mechanismen der wechselseitigen Abstimmung von Handeln verschiedener Akteure und die Bewältigung damit verbundener Abstimmungsprobleme, Dilemmata und Konflikte bezeichnet werden.“ Ziel der Arbeitsteilung ist die Schaffung von Produktivitätsgewinnen durch Steigerung der mit der Arbeitsteilung einhergehenden Möglichkeit der Spezialisierung und Routinisierung. Das kann zumindest in der Massenfertigung einfach herstellbarer Produkte zu einem Effizienzgewinn, aber auch zu einem Mehr an Abhängigkeit und zu Koordinationsproblemen, führen. Als klassisches Beispiel für die Effizienzsteigerung durch Arbeitsteilung gilt Adam Smith' Beschreibung des Herstellungsvorgangs von Stecknadeln: „Beispielsweise kann ein ungelernter Arbeiter vielleicht nur ein paar Stecknadeln am Tag herstellen. Für diese Tätigkeit sind 18 verschiedene Arbeitsschritte notwendig. Wenn nun aber 18 Arbeiter nur jeweils einen dieser Schritte ausführen, kommen sie am Ende des Tages auf mehrere tausend Nadeln“ (Hüther 2006, S. 34). Die Annahme, dass eine größtmögliche Arbeitsteilung zu einer höchstmöglichen Wirtschaftlichkeit führe, speist sich aus den folgenden Überlegungen, die heute allerdings so nicht mehr haltbaren sind:

- Die eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeit erleichtert die Arbeitskoordination
- Hoch spezialisiert, repetitive Arbeiten bedürfen nur kurzer Einarbeitungszeit und können mit gering Qualifizierten und daher billigeren Arbeitskräften vollzogen werden

- Nicht komplexe Tätigkeiten sind weniger anstrengend, weniger ermüdend und schneller routinisierbar, wodurch die Arbeitsgeschwindigkeit steigt
- Routine führt zu hoher Geschicklichkeit, so dass auch die Arbeitsqualität steigt (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 81).

Würde die zu verrichtende Arbeit, etwa in der Güterproduktion, nicht geteilt, sondern nur von einer Person verrichtet, so gäbe es im Produktionsprozess zwar kein Koordinationsproblem und somit auch keinen Organisationsbedarf, der Arbeitsvorgang wäre allerdings ungemein ineffizient. Die Folge wäre, dass das erzeugte Produkt - sofern es sich um einfach herzustellende Massenware handelt - nicht konkurrenzfähig gegenüber arbeitsteilig erzeugten Produkten wäre. Die Koordination von Kooperation ist gleichsam Grundvoraussetzung wie potenzielles Problem der Arbeitsteilung, denn: „Jeder am Produktionsprozess Beteiligte muss in seinen Arbeitsverrichtungen auf die Arbeitsvollzüge der anderen Arbeitnehmer sachgemäß reagieren. Je enger der Kooperationszusammenhang, umso größer sind die Effekte, die die einzelne Teilarbeit auf die anderen Teilarbeiten hat“ (Müller-Jentsch 2003, S. 42). Dass die genannten potenziellen Vorteile hochspezialisierter Arbeitsteilung heute nur noch mit Einschränkungen als gültig angesehen werden, liegt zu einem bedeutenden Teil daran, dass die Entwicklung und Anwendung dieser Prinzipien im Zuge der tayloristisch/fordistischen Massenproduktion zeigte, dass repetitive Monotonie bei der Arbeitsverrichtung nicht unbedingt mit Effizienzsteigerung, sondern auch mit Arbeitsfluktuation, mehr Unaufmerksamkeit und Unfällen sowie mit einer Degression von Qualität und Produktivität einhergehen kann.

Laut Popitz u. a. (1957, S. 47 ff.) kann bei der beruflichen Arbeitsteilung unterschieden werden zwischen teamartiger und gefügeartiger Arbeitsteilung. Bei teamartiger Arbeitsteilung erfolgt die Arbeit - wie der Name bereits impliziert - im Team z. B. an Fertigungsinseln oder in Projektgruppen. Die Arbeiter oder Angestellten arbeiten in teilautonomen Gruppen und sind mit einem vergrößerten Aufgaben- und Verantwortungsbereich ausgestattet, wodurch sie räumlich wie zeitlich relativ unabhängig von anderen Gruppen arbeiten. Insbesondere bei hochqualifizierten Arbeitnehmern, die an komplexen, kostenintensiven und innovativen Produkten oder Dienstleistungen arbeiten, kann eine solch teilautonome Arbeitsform zu einer Effizienzsteigerung führen. Denn durch das Mehr an Autonomie wird auch ein Mehr an Handlungsspielräumen und informeller Kommunikation ermöglicht. Dies kann sich gerade bei Menschen, die gewohnt sind selbstständig zu arbeiten positiv auf die Arbeitsleistung auswirken (vgl. Hirsch-Kreinsen 2003, S. 92 f.). Teamartige Arbeitsteilung findet sich in vielen innovativen Unternehmen (Start-Ups sind ein treffendes Beispiel). Aber auch in der klassischen Automobilindustrie (etwa bei Volvo, Saab, Opel und Toyota) gab und gibt es immer wieder Ansätze, die typischerweise funktional und hierarchisch geregelte Arbeitsteilung in bestimmten Werken oder Abteilungen gruppenartig zu organisieren. Auch in der Flugzeug- und Rüstungsindustrie, wo qualitativ hochwertige Produkte in oft relativ kleinen Stückzahlen produziert werden, findet diese Art der Arbeitsorganisation Anwendung. Gleiches gilt für die Erbringung von wenig standardisierbaren, individuellen Dienstleistungen, etwa in Architekturbüros, in Marketing-Firmen, in der Softwareentwicklung oder in forschenden Pharmaunternehmen.

Die gefügearbeitsteilung steht dagegen archetypisch für die klassisch tayloristisch-for-distische Form der Arbeitsteilung, bei der die Ausführungsart und Zeit des jeweiligen Arbeitsvorganges vorgegeben ist durch die technische Anlage. Hier ist ein perfektes Ineinandergreifen der einzelnen Arbeitsvollzüge nötig – und die gegenseitige Abhängigkeit ist weit höher als bei der teamartigen Fertigung. Allerdings kann eine gefügearbeitsteilung auch mit relativ gering qualifizierten Arbeitern durchgeführt werden, so dass einer solchen in Wirtschaftsbetrieben mit einfach herzustellender Massenware in der Regel der Vorzug gegeben wird. Typische Beispiele der gefügearbeitsteilung wären Fließbandarbeit in Fabriken oder die Arbeit von Dienstleistungskräften in der Systemgastronomie. Grundlage der Entstehung und Verbreitung gefügearbeitsteilung waren die arbeitsorganisatorischen und ökonomischen Veränderungsprozesse, die sich im Zuge der Industrialisierung ergaben. Mittlerweile allerdings ist aufgrund wirtschaftlicher und arbeitspsychologischer Erkenntnisse zu beobachten, dass auch die gefügearbeitsteilung wieder »entatomisiert« wird, so dass den einzelnen Arbeitern mehr als nur ein Handgriff am jeweiligen Produkt zuteilwird (vgl. ebd., S. 65 ff.).

### 3.2. Industrialisierung

Unter Industrialisierung kann die Ausweitung des industriellen Wirtschaftsbereichs in einer Volkswirtschaft im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen wie etwa dem Handwerk oder dem Handel verstanden werden. Grundlage dieser Ausweitung war die industrielle Revolution, die um 1760 in England einsetzte und sich verspätet ab etwa 1835 auch in Deutschland vollzog. Durch zahlreiche, einander bedingende technologische Entwicklungen wie die Erfindung der Dampfmaschine und der Elektrizität sowie bedingt durch die Fortschritte in der chemischen Produktion und den Ausbau des Eisenbahnnetzes kam es zu einem ökonomischen Beschleunigungsprozess, der letztlich zu sozialen, politischen und gesamtgesellschaftlich radikalen Veränderungen führte (vgl. Lexikon der Wirtschaft 2004, S. 24). Mit dem Aufkommen der Fabrikproduktion und dem Bedeutungsverlust des primären Sektors der landwirtschaftlichen Produktion gingen Landflucht und Urbanisierung einher. Eine völlig neue gesellschaftliche Klasse, die Arbeiterschaft, entstand. Da die neue Arbeiterschaft, die sich zum Großteil aus ehemaligen Bauern und vormals selbstständigen Handwerkern zusammensetzte, in aller Regel weder Geld, Maschinen noch Boden besaß und über nichts mehr verfügte als über ihre Arbeitskraft, musste sie diese den Fabrikbesitzern für einen kaum zum Überleben ausreichenden Niedriglohn zur Verfügung stellen. „Mit dem Zerfall der alten Gesellschaftsordnung formte sich eine komplett neue Sozialstruktur. [...] Als Folge der Auflösung der traditionellen Ständeordnung wurde den traditionellen Sicherungsformen nachhaltig die soziale und ökonomische Basis entzogen“, beschreibt Pilz (2004, S. 22) die Entwicklungen in dieser Zeit.

Diese Entwicklung führte zu einer folgenschweren Verelendung der Arbeiterschaft und einer sich daraus speisenden Gefahr für die bestehende Gesellschaftsordnung, auf die zunächst mit Repression, später dann mit einer Mischung von Repression und Sozialgesetzgebung (Politik von *Zuckerbrot und Peitsche*) reagiert wurde. Als dominante Produktionsstätte im Industriegesellschaft setzte sich die Fabrik durch, in der sich die industrielle Arbeitsorganisation zu

entwickeln begann. Erstmals in der Geschichte entstanden systematische Theorien darüber, wie Arbeit am produktivsten zu organisieren sei. Unter der Leitung eines Managements, welches entschied, plante und koordinierte, erfolgte die stark arbeitsteilige und zentralisierte Produktion. Das führte zu einer bis dahin ungekannten Arbeitsproduktivität. Das Zusammenreffen jener Faktoren kann als Entwicklungsbeginn hin zu modernen Industrieunternehmen verstanden werden. Dessen zentrales Merkmal ist „die fortschreitende soziale Differenzierung der Belegschaft in Management, kaufmännische Tätigkeiten, Ingenieure und Techniker, Meister und Arbeiter verschiedenster Kategorien“, erklärt Hirsch-Kreinsen (2005, S. 71). Laut Jürgen Kocka (1969) lassen sich in Deutschland insgesamt drei bedeutsame Phasen der Industrialisierung im 19. Jahrhundert ausmachen: Die Pionierphase von etwa 1835 bis 1870 war gekennzeichnet durch intensive Marktkonkurrenz und die Ausbreitung eines reinen Kapitalismus ohne politische oder soziale Regelungsmechanismen. Überwiegend eigentümergeführte kleine und mittelgroße Unternehmen der Kohle- und Stahlindustrie prägten das Bild dieser Periode. Die durch Mechanisierung und Standardisierung geprägte industrielle Branche entstand und breitete sich rasch aus (vgl. Müller-Jentsch 2003, S. 49 ff.).

Die zweite Phase der Industrialisierung von ca. 1870 bis 1895 war zwar ebenfalls gekennzeichnet durch weiter anhaltende Produktivitätsanstiege, diese wurden aber von einer abnehmenden Kapitalrentabilität begleitet. „Den ökonomischen Problemen versucht[e] die Industrie durch verstärkte Konzentration, Zentralisierung und Kartellierung entgegenzuwirken. Das Wachstum von Unternehmen, die Entstehung bürokratischer Großunternehmen und die Zunahme der Zahl von Aktiengesellschaften mit einem differenzierten Leitungsapparat [waren] weitere zentrale Merkmale dieser Periode“ (Hirsch-Kreinsen 2005, S. 70). Neben politischen Interventionen in Form erster Sozialgesetzgebungen kam es zu einer Institutionalisierung des Klassenkonflikts, da sowohl die Arbeiter durch die Gründung von Gewerkschaften als auch die Fabrikbesitzer durch Gründung von Arbeitgeberverbänden begannen, sich verbundartig zu organisieren. Mit dem Aufkommen großer Kapitalgesellschaften, die nicht mehr eigentümerzentriert geführt wurden, entstand der Beruf des Managers und damit die Trennung von Eigentum und Unternehmensführung. Es entwickelten sich systematische, auf *wissenschaftlicher* Forschung gründende Managementtheorien. Ferner kam es zu einer zunehmenden Integration der deutschen Wirtschaft in die Weltwirtschaft. Eine sich ausweitende Globalisierung der Wirtschaft war also schon vor über 120 Jahren zu beobachten. Sie fand allerdings mit Beginn des ersten Weltkrieges 1914 ein abruptes Ende. Die dritte Phase der Industrialisierung von etwa 1895 bis 1914 zeichnete sich durch massive wirtschaftliche Expansion und technologische Weiterentwicklung in der chemischen und elektrotechnischen Industrie aus. Mit der Entwicklung des Verbrennungsmotors begann die Automobilproduktion. Die Wirtschaft erfuhr eine weitere, bis dahin ungekannte, Effizienzsteigerung. Primäre Gründe dafür waren die systematische Verbindung von wissenschaftlichen Managementtheorien und repetitiven, arbeitsteilig verrichteten sowie durch Maschinen gestützten Arbeitsvorgängen. Kennzeichnend für diese arbeitsrevolutionäre Entwicklung war der Beginn der tayloristischen Massenproduktion (vgl. ebd., S. 71 ff.), auf die nachfolgend näher eingegangen wird.

### 3.2. Taylorismus und Fordismus

Das Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung von Frederick Winslow Taylor steht im engen Zusammenhang mit der Expansion der industriellen Arbeitsorganisation im frühen 20. Jahrhundert. Ähnlich wie Henry Fayol 1919 formulierte Taylor, ein amerikanischer Ingenieur und Managementberater, 1911 seine *principles of scientific management*. Sie waren darauf ausgerichtet, die Arbeitsproduktivität zu steigern – und zwar „sowohl durch die Vermeidung unökonomischer Arbeitsverrichtungen als auch durch die Bekämpfung von Leistungszurückhaltung der Arbeiter, der »systematischen Bummelei« in Taylors Worten“, schreibt Müller-Jentsch (2003, S. 51). Die wichtigsten Elemente der wissenschaftlichen Betriebsführung sind, so schildern Hirsch-Kreinsen (2005, S. 73-74), Kieser & Walgenbach (2007, S. 33-36) und Müller-Jentsch (2003, S. 51-55), die folgenden:

- Auswahl der Arbeitskräfte nach Leistungsfähigkeit und -bereitschaft
- Anweisen und Anlernen neuer Arbeiter nach genauen Vorgaben
- Strikte Trennung von Hand- und Kopfarbeit
- Einrichtung einer zentralisierten Betriebsorganisation
- Soziale Isolierung der Arbeitskräfte untereinander
- Individuelle Leistungsentlohnung mittels normzeitermittelten Leistungspensums
- Normierung der Arbeitsvorgänge durch wissenschaftliche Zeit-/Bewegungsstudien

Taylors Grundgedanke war, dass Planung und Standardisierung von Arbeit auf wissenschaftlicher, reproduzierbarer Grundlage erfolgen müsse und dass durch Standardisierung und Umverteilung der Gesamtaufgaben in kleinste, aufeinander abgestimmte Einheiten eine nachhaltige Effizienzsteigerung möglich sei. Mit seinen Worten: „In unserem System wird jedem Arbeiter bis ins Kleinste vorgeschrieben, genau was er zu tun und wie er es auszuführen hat; und jede Verbesserung, die ein Arbeiter diesen Vorschriften gegenüber vornimmt, ist von Übel“ (zit. nach Schmiede & Schudlich 1976 in Müller-Jentsch 2003, S. 52). Taylor Vorstellung nach müssten zwecks Bestimmung des optimalen Arbeitsvorgangs kontrollierte Experimente durchgeführt werden, um die geeignetsten Arbeiter, die effizientesten Bewegungsabläufe, das beste Werkzeug, die optimalen Maschinen sowie das perfekte Entlohnungssystem identifizieren zu können. Das Transformations- und Opportunismusproblem könne in den Griff bekommen werden, wenn von vornherein Einstellungstests sowie durchgehend weitere Leistungsüberprüfungen durchgeführt würden, mit deren Hilfe eine passgenaue Auswahl von möglichst fähigen und fleißigen Arbeitskräften erfolgen könne. Dabei müsste, so war Taylor überzeugt, ausschließlich auf arbeitsrelevante Qualitäten geachtet werden, wie etwa „Ermüdbarkeit, Belastbarkeit und Wiederherstellbarkeit, Disposition zum Lernen durch Übung und Wiederholung, Neigung zum Vergessen, Tendenz zum Nachahmen, Geschicklichkeit und Beharrlichkeit“ (Kieser & Walgenbach 2007, S. 34). Anhand der Zeit- und Bewegungsstudien sollten Normzeiten und Normvorgänge festgelegt werden, um darauf aufbauend ein Soll-Tagespensum vorzugeben, das von jedem Arbeiter bewältigt werden könne und müsse. Um den

Arbeitern Anreize für schnelles Arbeiten zu liefern, sollte ein Bonussystem eingeführt werden, wodurch bestimmte Zulagen gewährt würden, wenn das vorgegebene Normpensum überschritten würde. Bei Unterschreitung des Pensums hingegen müsse eine Strafe in Form von Lohnabzügen verhängt werden, um die Arbeiter zu disziplinieren. Ferner empfahl Taylor eine strikte Trennung von Hand- und Kopfarbeit, also von planender und ausführender Tätigkeit. Der Grund dafür war, dass die in Taylors Überzeugung ohnehin faulen und opportunistischen Arbeiter ihre Maschinen genau kannten. Sie wüssten demnach am besten Bescheid, wo und wann sie durch eine Abweichung von der vorgegebenen Norm mehr Zeit zum »Verbummeln« für sich herauschlagen könnten. Dieses Arbeiterwissen, die eingeschlichenen Abweichungen und Routinen, müsse sich das Management systematisch zugänglich machen, indem „die Faustregeln der Arbeiter durch wissenschaftlich ermittelte Werte ersetzt würden. Die Aneignung des Wissens der Arbeiterschaft durch das Management solle vor allem durch Zeit- und Bewegungsstudien gelingen, die von speziell darin ausgebildeten Experten durchgeführt werden“, erklären Kieser & Walgenbach (2007, S. 34).

Das tayloristische Arbeitskonzept verbreitete sich seit den frühen 20er Jahre des 20. Jahrhunderts zunächst in den USA und in England. Es gelang im Zuge der wieder erstarkten Industrieproduktion nach dem ersten Weltkrieg aber auch schnell nach Deutschland, wo 1924 der Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung (REFA) gegründet wurde. Dieser hatte in Anlehnung an die tayloristischen Vorstellungen die wesentliche Aufgabe, Arbeitsvorgänge zu standardisieren und Methoden zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von Unternehmen zu erarbeiten. Als konsequente Fortsetzung der tayloristischen Rationalisierungsbemühungen kann die von Henry Ford eingeführte Methode der Fließbandarbeit angesehen werden, die erstmals 1913/1914 in Detroit bei der Produktion des Ford T Modells zu Einsatz kam. Die Leitprinzipien dieser Rationalisierung waren die Standardisierung der einzelnen Bauteile und Produkte, die Optimierung und Normierung der Arbeitsprozesse durch Mechanisierung (Fließband und Maschinenarbeit) sowie die Spezialisierung und kurze Arbeitszyklen, was zu einer Erhöhung der Durchlaufgeschwindigkeit und damit zu einer deutlichen Produktivitätssteigerung gegenüber der klassischen tayloristischen Arbeitsweise führte, wo noch ohne Fließband gearbeitet wurde. „Unter den genannten Bedingungen entsteht ein neuer, bis heute anzutreffender Typus von Industriearbeit: die *repetitive Teilarbeit*“ (Hirsch-Kreinsen 2005, S. 75).

Auch bei Ford wurden Zeit- und Bewegungsstudien durchgeführt. Nicht nur, um die individuellen Arbeitshandgriffe zu normieren, sondern auch um den Verlauf und die Geschwindigkeit des Fließbandes perfekt auf den Arbeitsprozess an den jeweiligen Werkstationen abzustimmen. Es wurde „eine extreme Standardisierung der Produktbauteile vorgenommen, die wiederum die Konstruktion und den Einsatz von Spezialmaschinen für jeweils einzelne Teile oder einzelne Arbeitsverrichtungen erlaubte. Standardisierung der Arbeitsvollzüge und Mechanisierung gingen Hand in Hand“ (Müller-Jentsch 2003, S. 53). Kein Arbeiter sollte mehr als einen Handgriff ausüben und kein Handgriff sollte von Arbeitern geleistet werden, wenn er schneller, genauer und kontinuierlicher von einer Maschine geleistet werden könne. „Schuf der Taylorismus die personalwirtschaftliche Grundlage der modernen Industriearbeit, so schuf der

Fordismus die technisch-organisatorische Grundlage. Somit konnte die Kombination von Taylorismus und Fordismus mit ihrer Verknüpfung von bürokratischer und technischer Kontrolle zum dominanten Kontrollsystem der auf Massenproduktion beruhenden Industriearbeit werden“ (ebd., S. 53). Da die fordistische Massenproduktion nicht nur mit einem steigenden Produkt-Output, sondern auch mit einer Degression der Produktionskosten einherging, konnten die Löhne der Arbeiter, wie von Ford gewollt, deutlich steigen, was zur Ausweitung der Nachfrage führte. In Deutschland war es die Firma Opel, die 1923 als erste die Fließband-Serienfertigung einführte, was in einem Zeitraum von fünf Jahren zu einer Verzehnfachung der Automobilproduktion auf etwa 43.000 Wagen pro Jahr führte (vgl. Hirsch-Kreinsen 2005, S. 75. f.).

Auch in vielen anderen Industriezweigen kamen Taylors und Fords Erkenntnisse nun verstärkt zur Anwendung. Tayloristische Rationalisierungsmaßnahmen und fordistische Mechanisierung breiteten sich schnell aus, allerdings gelang es trotz - oder gerade wegen - dieser hochstrukturierten und technisierten Arbeitsorganisation nicht, die Arbeiter dauerhaft zu disziplinieren. Die rein zweckrationalistische Betrachtung der Arbeiter und das völlige Ausblenden ihrer menschlichen Bedürfnisse führten zu einem hohen Anstieg von Fehlzeiten und einer hohen Fluktuationsrate. Zudem häuften sich bedingt durch die Akkordarbeit die Arbeitsunfälle. Dies wirkte sich negativ auf die Arbeitsmoral und Arbeitsproduktivität aus. Neben der Erkenntnis, dass der Taylorismus auch unter rein ökonomischen Gesichtspunkten vielleicht doch nicht so wirkungsvoll war, wie es zunächst schien, kam in den 1930er Jahren auch massive Kritik am mechanistischen und misanthropen Menschenbild Taylors auf. „Man begann, sich über die ‚wirklichen‘ Bedürfnisse der Arbeiter Gedanken zu machen. In der Folge änderten sich Empfehlungen, wie Unternehmer und Manager mit den Arbeitern umzugehen hätten“ (Kieser & Walgenbach 2007, S. 36). In Folge dessen kam es zu Humanisierungstendenzen, die eine zumindest teilweise Abkehr und Neukonzeption arbeitsorganisatorischer Vorgänge einleiteten.

Dass der Taylorismus/Fordismus sich trotz der bleibenden Transformationsproblematik in einer abgeschwächten, *humanisierten* Form ausbreiten und in den Industriestaaten bis in die 70er Jahre des letzten Jahrhunderts halten konnte (und sich in einigen Branchen bis heute hält), lag vor allem an der stetig steigenden Nachfrage an einfach herstellbaren Massengütern. Denn nur bei Massenware sind jene Kriterien erfüllt, die nötig sind, um mit Taylors Methode effizient produzieren zu können: hohe Formalisierung, hohe Standardisierung, hohe Spezialisierung, hohe Kontinuität und daher fallende Produktionskosten. Immer gleiche Ware wird über einen langen Zeitraum zu immer gleichen Konditionen in hoher Stückzahl produziert. Um dies leisten zu können, reicht es in der Tat, gering qualifizierte Arbeiter einzustellen, wenn ihre Arbeit nur streng genug kontrolliert und koordiniert wird, sei es durch Vorarbeiter, durch das Management oder durch maschinelle Vorgaben. An Innovationen ist bei einer solchen Arbeit allerdings nicht zu denken, worauf schon Henry Ford hingewiesen haben soll mit dem Satz, er könne dem Kunden sein Auto in jeder beliebigen Farbe liefern, solange die Farbe schwarz sei. Verlangen die Kunden aber irgendwann ein individuelleres Produkt, ein mehr auf ihre Bedürfnisse und Vorlieben zugeschnittenes Auto, das nicht mehr nur schwarz sein soll und auch sonst noch weitere Veränderungen an der Karosserie, am Motor, oder Innovationen im Innenraum

erforderlich macht, dann erweist sich die geringe Flexibilität des tayloristischen Systems als Produktivitäts-, Innovations- und Wachstumsbremse, wie Kieser & Walgenbach (2007, S. 35) schreiben: „Die aus der hochgradigen Spezialisierung resultierende systematische Dequalifizierung der Arbeiterschaft kann [...] aus Sicht der Organisation erhebliche Risiken bergen. So lange der Markt Massenprodukte aufnimmt, erscheint hochgradige Spezialisierung effizient, weil für die verschiedenen Tätigkeiten unterschiedlichen Schwierigkeitsgrades nur die jeweils dafür notwendige Qualifikation gefordert und entlohnt werden muss. Sobald aber aufgrund veränderten Käuferverhaltens die Produktvariabilität und die Innovationsrate steigen müssen, wird - wenn sich diese Anforderungen nicht durch Formen der flexiblen Automatisierung abpuffern lassen - ein verstärkter Einsatz qualifizierter Arbeitskräfte erforderlich.“

Da immer auch qualifizierte Arbeitskräfte benötigt wurden und werden, war es keinesfalls so, dass die fordistische Massenproduktion in den Industrieländern sämtliche andere Formen der Arbeitsorganisation verdrängte. Vielmehr kam es zu einer ausgesprochenen Ungleichzeitigkeit der Entwicklung der Arbeit in Folge einer fortschreitenden Qualifikationspolarisierung (vgl. Hirsch-Kreinsen 2005, S. 75). Zur Bedienung der Maschinen in der Massenproduktion sind zwar ungelernete, wenig qualifizierte Arbeitskräfte ausreichend, um diese technisch hochaufwendigen Anlagen aber entwickeln, produzieren und warten zu können - und um die Arbeitsvollzüge daran koordinieren zu können - bedarf es qualifizierter Ingenieure und Facharbeiter. Daher wuchsen und wachsen im Zuge der Ausweitung der industriellen Produktion ebenso ganze industrielle Bereiche, „in denen auf Grund extrem begrenzter Standardisierbarkeit der Produkte und Prozesse eine Taylorisierung der Arbeit nicht möglich ist und die von einer nur begrenzten Trennung von Planung und Ausführung, einem hohen Qualifikationsniveau und teilweise handwerklichen Arbeitsformen im Rahmen flexibler und integrativer Arbeitssysteme geprägt sind“ (Hirsch-Kreinsen 2005, S. 76). Insgesamt kann festgehalten werden, dass die dem tayloristisch-fordistischen System zugrundeliegenden Annahmen heute kritisch beurteilt werden. Nur in sehr speziellen Fällen ist der Taylorismus/Fordismus geeignet, Effizienzvorteile zu gewähren. Spätestens seit dem verstärkten Aufkommen der Globalisierung in den 1970er Jahren stößt das System an seine Grenzen, da neue Konkurrenten in Fernost, neue Absatzmärkte und ein verändertes Konsumentenverhalten die Probleme dieser Produktionsweise (Unflexibilität und ungenügende Innovationsfähigkeit) schonungslos offen legen. Gerade in einer Zeit, in der vermehrt die Bedeutung von Wissen als Produktionskapital betont wird und Bildung und Qualifikation als die bedeutendsten Ressourcen einer sich abzeichnenden Wissensgesellschaft herausgehoben werden, erweist es sich als obsolet, primär auf eine Arbeitsorganisationsform zu setzen, die auf die Verrichtung einfacher und repetitiver Tätigkeiten durch unqualifizierte Arbeitskräfte setzt. Solche Arbeiten werden in Zukunft entweder komplett von Maschinen erledigt, oder aber vollends in jene Länder verlagert, die unseren Industrialisierungs- und Entwicklungsgrad noch nicht erreicht haben.

### 3.3. Humanisierung der Arbeit

Als Humanisierung der Arbeit werden all jene Maßnahmen bezeichnet, „die dem Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz dienen (Lärmschutz, bessere Beleuchtung), die Arbeitsorganisation verbessern (weniger Fließband-, mehr Gruppenarbeit, gleitende Arbeitszeit), das Betriebsklima positiv gestalten (Informationsfluss wird besser), die Mitbestimmung als anerkanntes Merkmal mit Leben erfüllen“ (Lexikon der Wirtschaft 2004, S. 328). Der Humanisierung zugrunde liegt die Überzeugung, dass zufriedene Arbeiter besser, d. h. produktiver und effizienter arbeiten als Unzufriedene. Zwischenmenschliche Beziehungen, ein Mehr an Verantwortung und Mitbestimmung sowie Arbeitsbereicherung und Arbeitserweiterung werden als bedeutende, durch Organisationsmaßnahmen beeinflussbare Faktoren betrachtet, die geeignet sind, die Arbeitsmoral, die Leistung wie auch das Verantwortungsbewusstsein der Arbeitnehmer nachhaltig zu verbessern. Da die Arbeitsorganisationsmaßnahmen des Taylorismus/Fordismus sich als wenig geeignet erwiesen, die bei einfachen Arbeitern um sich greifende Arbeitsunlust zu überwinden, gab es ab etwa 1930 erste Bestrebungen von Managern und Organisationsberatern, die strenge Partikularisierung der Arbeit etwas zurückzunehmen und den Arbeitern Verantwortung für mehr als einen Handgriff zukommen zu lassen. Die Arbeiter sollten ferner nicht mehr als naturgegeben faul und opportun angesehen werden, sondern als menschliche Wesen behandelt, mehr wertgeschätzt und mit mehr Autonomie betraut werden. Zwar wurde die tayloristische Arbeitsweise mit hoher Standardisierung und Kontrolle im Grundsatz beibehalten, sie wurde aber um neue Arbeitsformen erweitert und durch Arbeitserleichterungen ergänzt, womit den sozialen Bedürfnissen der Arbeiter Rechnung getragen werden sollte (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 37).

Gestützt wurde dieses Umdenken durch Untersuchungen, die die beiden Soziologen Roethlisberger & Dickson gemeinsam mit anderen Forschern in der Zeit von 1924 bis 1932 im Hawthorne-Werk der Western-Electric-Company durchführten. In einer Reihe von Untersuchungen, die heute als *Hawthorne Experimente* bekannt sind, fanden die Forscher heraus, dass soziale Beziehungen für die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Arbeiter von entscheidender Bedeutung sind und sie sich mehr noch als rein monetäre Anreizsysteme dazu eignen, die Arbeitsleistung zu erhöhen. So zeigte eine Experimentalgruppe, die bei flexiblerer Arbeitszeit, mehr Lohn und einem nicht-direktiven Führungsstil ihre Arbeit verrichtete, einen bis zu 30 % höheren Leistungsanstieg gegenüber der Kontrollgruppe, in der die Arbeit zu gleichen Konditionen wie bisher ausgeführt wurde. Im Zuge dieser Entdeckungen wurden eine Reihe von Folgeexperimenten gestartet, die immer deutlicher darauf hinwiesen, „wie zentral der Faktor ‚human relations‘, d. h. eine freundliche, kooperative Führung und eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern für die Steigerung der Arbeitsleistung ist“ (ebd., S. 37). Anzumerken ist allerdings, dass es trotz des für die Arbeitnehmer positiven Effekts auch deutliche Kritik und Zweifel an den Ergebnissen der *Hawthorne Experimente* gab. So wurde den Forschern vielfach vorgeworfen, ideologisch befangen zu sein und daher die Ergebnisse erzielt zu haben, von deren Richtigkeit sie bereits vor der Untersuchung überzeugt waren. Es sei, so die Kritiker - eine falsche Schlussfolgerung, dass zufriedene Arbeiter mit mehr Freiraum

automatisch besser arbeiten als die, deren Arbeit räumlich und zeitlich stark strukturiert sei. Viele Variablen seien in den Untersuchungen nicht berücksichtigt, andere hingegen bei der Auswertung zu stark bewertet worden, so dass die experimentelle Durchführung und Ergebnisinterpretation einem wissenschaftlichen Anspruch kaum genüge. Die individuellen Bedürfnisse der Arbeiter würden auf einer wissenschaftlich sehr dürftigen Basis zum zentralen Bedeutungsaspekt erhoben, wohingegen die Formalorganisation, welche ebenfalls geeignet sei, die Arbeitseffizienz zu erhöhen, vernachlässigt werde. Insgesamt muss daher konstatiert werden, dass eine eindeutige Interpretation der Befunde unmöglich ist (vgl. ebd., S. 38). Dennoch kann unzweifelhaft festgehalten werden, dass die verblüffenden Ergebnisse - so richtig oder falsch sie auch waren - zu einem radikalen Umdenken bezüglich der Arbeitsorganisation in Unternehmen führten. Es entstand ab den 1930er Jahren die Human-Relations-Bewegung, die sich dadurch auszeichnete, dass die explizite Berücksichtigung des menschlichen Faktors als eine neue Managementkonzeption propagiert wurde. In Deutschland initiierten die Sozialdemokraten Anfang der 1970er Jahre eine Kampagne zur Humanisierung der Arbeit, im Zuge derer neue Formen der Arbeitsorganisation diskutiert und untersucht wurden, die heute zum festen Repertoire der Arbeitswissenschaften zählen und in sämtlichen Industriebetrieben mehr oder weniger flächendeckend zum Einsatz kommen. Die bedeutendsten sind Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment und teilautonome Arbeitsgruppen.

**Job Rotation:** Als Job Rotation wird ein vorübergehender oder regelmäßiger Arbeitsplatzwechsel verstanden, der dazu dienen soll, die ansonsten bei immer gleichem Arbeitsvollzug aufkommende Monotonie abzubauen. Denn „die Monotonie der Arbeit verringert die *Konzentration*, und damit sinkt die Qualität der Arbeit“ (ebd., S. 82). Die Arbeitnehmer wechseln innerhalb eines Arbeitsbereiches z. B. in der Produktion, im Lager oder in der Endkontrolle häufig ihren Arbeitsplatz. In der deutschen Autoindustrie erfolgt dies zumeist mehrmals am Tag, mindestens jedoch täglich. (vgl. Lexikon der Wirtschaft 2004, S. 266)

**Job Enlargement:** Als Job Enlargement wird die Erweiterung des Arbeitsgebiets auf zusätzliche Tätigkeiten, meist der Vor- und Nachbearbeitung, bezeichnet. Die Arbeitererweiterung ähnelt der Job Rotation, allerdings können im Zuge von Job Enlargement mehrere Tätigkeiten an einem Arbeitsplatz durchgeführt werden, ohne den Standort zu wechseln. Die zusätzlichen Arbeitsverrichtungen beim Job Enlargement werden *horizontal* ausgedehnt, d. h. es handelt sich um eine Aufgaben-erweiterung auf qualifikatorisch gleichem Niveau, so dass Job Enlargement vor allem bei einfachen Tätigkeiten von unqualifizierten Arbeitskräften zum Einsatz kommt.

**Job Enrichment:** Auch das Job Enrichment ist eine Maßnahme, die darauf abzielt, dem Arbeiter zusätzliche Aufgaben zukommen zu lassen, um Monotonie und Effizienzeinbußen zu vermeiden. Allerdings wird das Aufgabenfeld des Arbeiters hierbei *vertikal* um solche Aufgaben erweitert, die höhere qualifikatorische Anforderungen an ihn stellen. Die Arbeit wird anspruchsvoller, was auch wieder als sinnvoll empfunden wird. Anders als beim Job Enlargement wird der Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum des individuellen Arbeiters durch Job Enrichment also größer. Laut Kieser & Walgenbach (2007, S. 83) ist es durch Job Enrichment

weitaus wahrscheinlicher als durch Job Enlargement, dass es zu einem Anstieg der Arbeitszufriedenheit kommt. „Je umfangreicher die Arbeitsaufgabe gestaltet ist, desto höher das Ansehen, das der Stelle entgegen gebracht wird.“

**Teilautonome Arbeitsgruppen:** In teilautonomen Arbeitsgruppen sind mehrere Arbeitnehmer (zumeist 8-15) mit komplexen Aufgaben betraut. Sie übernehmen gemeinsam Verantwortung für den Zusammenbau größerer Bausätze oder bearbeiten an Fertigungsinseln gemeinsam Produkte, wobei sie sich verantwortlich zeichnen für die eigenständige Steuerung und Koordination ihrer Arbeit, für die Terminplanung, Qualitätskontrolle und Instandhaltung der Maschinen und Anlagen. Anders als bei gefügearbeitiger Arbeitsteilung arbeitet die teilautonome Arbeitsgruppe - wie der Name impliziert - insofern autonom, als Arbeitsorganisation, Arbeitsvorbereitung und Arbeitskontrolle auf die Gruppe übertragen werden. „Innerhalb der Vorgaben bestimmt die Gruppe selbst das Tempo der Arbeit, ihre Arbeitsteilung und manchmal auch die Entlohnung für die Gruppe als Ganzes“ (Lexikon der Wirtschaft 2004, S. 276 f.). Das Wegfallen der klassischen Hierarchie und Formalisierung in Verbindung mit eigenständigem Arbeiten soll zu mehr Zufriedenheit der Arbeitnehmer, zu einer höheren Qualität und damit zu einem Wettbewerbsvorteil führen. „Dieser auch als Selbstregulationsmöglichkeit bezeichnete Freiraum des Stelleninhabers soll dessen Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme erhöhen und ihm die Bedeutung seiner Arbeit bewusst machen. [...] Damit soll kein vollkommener Verzicht auf formale Strukturen propagiert werden, aber unter gewissen Voraussetzungen kann eine Reduzierung formaler Vorgaben die Motivation der Mitarbeiter und darüber hinaus die Anpassungsfähigkeit der Organisation erhöhen“ (Kieser & Walgenbach 2007, S. 84).

Insgesamt gesehen wäre es falsch zu behaupten, dass die Human-Relations-Bewegung den Taylorismus abgelöst hätte. Vielmehr ist es so, dass mit dem Aufkommen der Humanisierung lediglich das Methodenarsenal der Rationalisierungsbewegung um weitere Möglichkeiten erweitert wurde. Noch immer gibt es auch in hochtechnisierten Industrieländern monotone Fließbandarbeit und strenge Trennung von Kopfarbeit (Management) und Handarbeit (Montagearbeit). Die *neue* Form der Arbeitsorganisation, die sich mit der Human-Relations-Bewegung etablierte, bietet lediglich *eine* neue Gestaltungsform unter vielen, wodurch den „einfachen“ Arbeitern einige Arbeitserleichterungen zugestanden werden. Dies passiert allerdings nicht aus altruistischen, menschenfreundlichen Gründen - wie der Ausdruck *Humanisierung* suggeriert - sondern aus ökonomischen Beweggründen heraus. Wie bereits vor 200 Jahren geht es noch immer maßgeblich um die Lösung des Transformationsproblems, erkaufte Arbeitskraft in produktive Arbeit zu übersetzen. Nur wird zwecks dessen heute nicht mehr nur auf Kontrolle und Zwang gesetzt, sondern im Bedarfsfall ebenso auf Mitarbeiterzufriedenheit, Autonomie und Partizipation. Im Grunde genommen war und ist die Humanisierung also ein zwar begrüßenswerter, aber durch und durch ökonomisch zweckrationaler Anpassungsprozess, mit dem adäquat auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen reagiert wird. Die Methode hat sich geändert, der Grundgedanke hingegen ist derselbe: Extraktion von möglichst viel erkaufte Arbeitskraft.

## 4. Restrukturierung der Arbeitsorganisation

Nachfolgend sollen einige zentrale Restrukturierungsmaßnahmen skizziert werden, die seit den 1970er Jahren zu beobachten sind. Vielfach handelt es sich dabei um Umbaumaßnahmen, die auf eine Auflösung oder teilweise Rücknahme der Rationalisierungsmaßnahmen im Zuge der tayloristischen Massenproduktion hinauslaufen. Das Zusammenwachsen der Märkte zum Weltmarkt, die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie, die steigende Bedeutung des Dienstleistungssektors, die Individualisierung der Verbraucher sowie die Internationalisierung von Kapitalströmen zwingen zahlreiche Unternehmen zu Restrukturierungen. Diese gehen mit einer umfassenden organisatorischen Neugestaltung einher. Unternehmen weltweit versuchen heute, mit neuen Absatz- und Produktstrategien, aber auch mit Arbeitsorganisationsmaßnahmen, zu (re)agieren, die ein schnelleres, flexibleres und stärker kosteneinsparendes Handeln ermöglichen. Waren frühere Rationalisierungsbemühungen im Arbeitsprozess noch maßgeblich technologiebasiert, sollen heutige Optimierungsvorgänge primär über die *Vermarktlichung* und *Selbstorganisation* von Betriebseinheiten und Personal erzielt werden, wie Müller-Jentsch (2003, S. 63 f.) schreibt: „Da [...] das technologische Rationalisierungspotenzial weitgehend ausgeschöpft zu sein scheint, basieren die gegenwärtigen Ansätze zur Restrukturierung von Arbeitsorganisationen vornehmlich auf der umfassenden Nutzung von Humanressourcen und Organisationswissen. [...] Anders als nach den herkömmlichen, tayloristischen Organisationskonzepten [...] sollen die Beschäftigten nunmehr »Rationalisierung in Eigenregie« betreiben und zu aktiven Trägern kontinuierlicher Verbesserung und Optimierung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen werden.“

Unter Zuhilfenahme neuer Managementkonzepte wie *Human Resource Management* oder *Total Quality Management* werden mehr und mehr Arbeitnehmer zu kleinen (Sub)-Managern „aufgewertet“. Durch die Nutzung sämtlicher Humanressourcen soll die Optimierung von Kosten, Zeit und Qualität erreicht werden. Dazu wird vornehmlich auf eine verstärkte Partizipation, Verantwortungsübernahme und Selbststeuerung der Arbeitnehmer gesetzt. Zudem werden die Dezentralisierung der Organisationseinheiten und der Umbau von Hierarchien forciert. „In der Summe zielen die [...] Veränderungen in der Arbeits- und Unternehmensorganisation auf eine größere Selbstständigkeit und wachsende Selbstverantwortung der Beschäftigten, ohne dass damit der Zeitdruck und die Leistungsverdichtung für sie gemindert würden - eher ist das Gegenteil zu erwarten“ (Müller-Jentsch 1998, S. 578). Zunehmend werden die Beschäftigten dafür verantwortlich gemacht, den permanenten Marktdruck zu bewältigen und ihre Leistung selbst zu regulieren. „Das Management delegiert Teile seiner klassischen Funktion, nämlich Marktanforderungen und notwendige Ressourcen aufeinander abzustimmen, zumindest teilweise an die Beschäftigten. [...] Auf Steuerung wird dennoch nicht verzichtet - aber es handelt sich um einen Modus der indirekten Steuerung in Form von Kennziffern und Benchmarks“ (Sauer 2005). Diese Maßnahmen kulminieren am effizientesten im *Total Quality Management*, in dem selbst „einfache“ Arbeitern angehalten (bzw. indirekt sogar genötigt) werden, kontinuierlich an der Verbesserung von Prozessen und Produkten mitzuwirken. Während es in der Blütezeit der industriellen Massenproduktion noch das Ziel

der Unternehmensführung war, die Arbeitsabläufe so weit wie möglich von der Unruhe der Marktschwankungen abzuschirmen, „wird diese Unruhe nun begrenzt, dosiert und gezielt in das Innere der Organisation hereingelassen, um sie als Impuls für eine weitere Erschließung von Produktivitätspotenzialen zu nutzen. Die Formen, in denen dies geschieht, können zu drei ‚K’s gebündelt werden: Die Beschäftigten werden konfrontiert mit (1) strategischen *Kennziffern*, in denen die betriebswirtschaftlichen Ziele zusammengefasst sind und die vom Management auf einzelne Organisationsbereiche heruntergebrochen werden, (2) mit der *Konkurrenz* auf den Gütermärkten und auf dem Arbeitsmarkt mithilfe von Benchmarks und tatsächlichen oder potenziellen Auslagerungen, und (3) mit den *Kunden*, die nicht allein bis zu einem gewissen Grad an der Leistungserbringung mit- und auf diese einwirken, sondern zugleich eine Kontrollinstanz gegenüber den Beschäftigten darstellen“ (Lehndorff 2005).

Kundenorientierung, Vermarktlichung und Dezentralisierung führen zwar zu einem Mehr an Flexibilität und Schnelligkeit, sie gehen aber gleichsam mit einer Erosion des Normalarbeitsverhältnisses einher. Die klassische Vollzeitbeschäftigung mit 40 Stunden Woche und freiem Wochenende erweist sich für immer mehr Arbeitnehmer als utopisch, als Auslaufmodell einer vergangenen Epoche. Die Dynamik und Turbulenz des Weltmarktes nehmen keine Rücksicht auf familiäre Verpflichtungen oder sonstige soziale Bedürfnisse. Erwerbsarbeit wird nicht mehr marktfremd und unabhängig von etwaigen Marktschwankungen in festen, sicherheitsstiftenden organisatorischen Strukturen geleistet. Vielmehr verbinden sich die ursprünglich grundlegend alternativen Koordinationsformen »Markt« und »Organisation« zu einer hybriden Form marktähnlicher Organisation, bei der die hierarchische Aufbauorganisation hinter die kunden- und marktnahe Ablauforganisation zurücktritt. Absatzorientierte Produktion, Dienstleistungs- und Kundenorientierung sind die neuen Leitbilder, die zu erfüllen nur mit flexiblen, immer einsatzbereiten, selbstorganisierten, hochqualifizierten und dabei noch günstigen Mitarbeitern zu leisten ist (vgl. Hirsch-Kreinsen 2005, S. 83 f.).

Die forcierte Flexibilisierung von Erwerbsarbeit führt zu einschneidenden gesamtgesellschaftlichen Veränderungen, denn sie geht mit einer Entsicherung nicht nur der arbeits-, sondern der Lebensverhältnisse einher. Die flexible Gesellschaft ist auch eine Risikogesellschaft, die dem Einzelnen zwar mehr Chancen und mehr Selbstständigkeit eröffnet, ihn gleichsam aber auch mit Unsicherheit konfrontiert, da orientierungsstiftende Institutionen und Werte erodieren und der immer flexible, lernbegierige, ungebundene Mensch zum Leitbild der Wirtschaft erkoren wird. Modern und kundenorientiert lässt es sich - so die verbreitete Überzeugung - nur in unbürokratischen, dezentral geführten, divisionalen und vernetzten Organisationen arbeiten, in denen jeder Mitarbeiter jederzeit und überall flexibel einsetzbar und bereit ist, sein Wissen für andere zu explizieren und nutzbar zu machen. So soll ein jeder zur kontinuierlichen Verbesserung und zu einem nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beitragen. Und das am besten in Verbindung mit einem Höchstmaß an Automatisierung des Materialflusses, *Just-in-time*-Fertigung, *Outsourcing*, selbstorganisierter Gruppenarbeit und so schnell sowie für so wenig Geld wie möglich. Die entscheidenden Koordinaten der Rationalisierungsbemühungen sind im Wesentlichen *Dezentralisierung* und *Vermarktlichung* sowie *direkte Partizipation*,

*Gruppenarbeit* und *Vernetzung* (vgl. Müller-Jentsch 2003, S. 62 f.). Auf diese Begriffe, sowie auf das Konzept des *Total Quality Management (TQM)* soll nun eingegangen werden. Die Ausführungen zum *TQM* bilden dabei den Schwerpunkt, zumal die genannten Faktoren alle darin zur Anwendung kommen.

#### 4.1. Dezentralisierung und Vermarktlichung

Spätestens seit den 1980er Jahren ist in den meisten Industriebetrieben, deren Kernkompetenz noch immer in der Massenproduktion liegt, eine Entwicklung weg von zentralistisch geführten Großunternehmen hin zu einer Dezentralisierung von Organisationseinheiten sowie eine verstärkte Arbeits- und Forschungskooperation im Zuge von Netzwerken zu beobachten. Als Dezentralisierung verstanden wird die Segmentierung und Verlagerung vormals zentral gebündelter Aufgaben und Zuständigkeiten auf neu definierte organisatorische Subeinheiten. Dabei lässt sich unterscheiden zwischen unternehmensorganisatorischer Dezentralisierung und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung (vgl. Tullius 1999, S. 66).

**Unternehmensorganisatorische Dezentralisierung:** Hierunter verstanden werden Prozesse, „bei denen Unternehmen in neue Einheiten oder Segmente mit in sich weitgehend geschlossenen Prozessen und relativ festen organisatorischen Grenzen zergliedert werden“ (ebd., S. 66). Es handelt es sich Faust (1994, S. 24) zufolge um die klassische Form der Dezentralisierung eines gesamten Unternehmens. Dieser Typ „umfasst alle Formen, bei denen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf neu definierte Unternehmenseinheiten oder im Rahmen der bestehenden Unternehmensgliederung an marktnahe Organisationseinheiten verlagert oder aus dem Unternehmen bzw. Unternehmensverband ausgelagert werden.“

**Arbeitsorganisatorische Dezentralisierung:** Hierbei handelt es sich um das vertikale Delegieren von Verantwortung aus dem Bereich des mittleren Managements an hierarchisch vormals untergeordnete Mitarbeiter. Damit bezeichnet wird die Verlagerung „operativer Kontrolle, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten aus der Hierarchie beziehungsweise den indirekten Abteilungen und Stäben nach ‚unten‘, zu den ausführend Beschäftigten bzw. in operative Einheiten“ (ebd., S. 23). Ein Großteil des mittleren Managements fällt praktisch weg, da deren Planungs-, Koordinations-, Ausführungs- und Kontrollentscheidungen nun an die Arbeiter selbst abgetreten werden, die zumeist in teilautonomen Gruppen arbeiten. Im Zuge dieser Verschlinkungsmaßnahmen wird häufig auch von Lean Management gesprochen.

In der betrieblichen Praxis ist in der Regel eine Mischform beider Dezentralisierungsformen vorzufinden. Das dezentralisierte, divisional geführte Unternehmen ist Hirsch-Kreinsen (2005, S. 95) zufolge weltweit auf dem besten Weg, sich als Standard zu etablieren. Es gibt heute praktisch kein global tätiges Unternehmen mehr, das alle mit der Produktion in Verbindung stehenden Arbeitsverrichtungen unter einem Dach vereint. Die Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und verlagern die Vor-, Nach- und Servicearbeiten an konzerninterne Subeinheiten oder externe Subunternehmen und Zulieferer. „Aufs Ganze gesehen ist

es wohl nicht überzogen festzustellen, dass Dezentralisierung seit den 1990er Jahren im Begriff steht, zu einem generellen Leitbild organisatorischer Gestaltung zu gerinnen. Die Entscheidungen betrieblicher Instanzen über die Reorganisation von Unternehmens- und Produktionsstrukturen werden seit einigen Jahren nachhaltig davon geprägt.“ Mit der Dezentralisierung werden verschiedene Ziele verfolgt: Neben Kosteneinsparungen geht es vor allem darum, die Kundennähe zu verbessern und schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können. Qualitätsarbeit, Flexibilität, Überschaubarkeit in Produktions- und Kostenentwicklung sowie Reaktionsgeschwindigkeit werden vornehmlich kleinen, lose gekoppelten organisatorischen Einheiten und spezialisierten Subunternehmern zugeschrieben. Ferner lassen dezentrale Strukturen Raum für lokale Anpassungen. Diese Vorteile wollen auch große Unternehmen für sich nutzen, „ohne im Gegenzug die mit deren Größe verbundenen Vorteile (economies of scale, Synergie, Kapitalausstattung usw.) zu verlieren“ (Tullius 1999, S. 66).

Aus Sicht des Top-Managements haben dezentralisierte Einheiten, die selbstorganisiert arbeiten, allerdings den Nachteil, dass ihre Arbeitsleistung extern nur schwer gesteuert, beurteilt und kontrolliert werden kann. Da das Management aber unabhängig davon, wie Arbeit organisiert wird, *immer* mit dem Transformationsproblem zu kämpfen hat, stellt sich aus Managementsicht die Frage, wie gewährleistet werden kann, dass „die dezentralen, (teil-)autonomen Einheiten die gewünschte Leistung erbringen und gleichzeitig der unternehmerische Kontroll- und Herrschaftsanspruch nicht untergraben wird“ (ebd., S. 67). Der Steuerungs- und Kontrollmechanismus, der hierfür herangezogen wird, ist der Markt. Die *invisible hand* des Marktes soll genutzt werden, um unternehmensinterne Prozesse zu steuern und zu kontrollieren. „Vermarktlichung bezeichnet Versuche der Unternehmen, den Koordinations- und Kontrollmodus ‚Hierarchie‘ tendenziell durch den Koordinations- und Kontrollmodus ‚Markt‘ zu ersetzen. Jede unternehmerische und betriebliche Einheit, Stelle oder Ebene soll nunmehr Marktdruck (ver-)spüren und dadurch die Motivation zu eigenverantwortlichem Handeln im Sinne der übergeordneten ökonomischen Ziele des Unternehmens entwickeln“ (ebd., S. 67). Mit der Vermarktlichung einher geht zum einen die tatsächliche Ausgliederung einzelner Unternehmensteile in den Markt, zum anderen die Hereinnahme des Marktes in das Unternehmen, was z. B. durch die Gründung von Cost- und Profitcentern geschieht. „Wir haben es also mit zwei Formen einer Vermarktlichung zu tun [...]: eine Öffnung der Grenzen der Unternehmen zu den Märkten und eine unmittelbare Konfrontation der Beschäftigten mit den Anforderungen des Marktes. Es ist eine neue *marktzentrierte Produktionsweise* entstanden, die die hierarchische Kernstruktur des fordistischen Unternehmens radikal verändert“ (Sauer 2005).

Wie mehrere Studien zur Effektivität von Unternehmensdezentralisierung und Vermarktlichung aus den 1990er Jahren allerdings zeigen, ist es keinesfalls so, dass beides automatisch mit Kostensenkung und Effizienzsteigerung einhergeht. Vielmehr können auch nicht intendierte Nebenwirkungen auftreten (vgl. Sauer/Döhl 1997). Ein gravierender Nachteil ist der mit steigender Unternehmenskomplexität ansteigende Koordinationsbedarf in logistischer wie in kommunikativer Hinsicht. Wenn global agierenden Unternehmen in Deutschland Subunter-

nehmer aus Tschechien die Bauteile liefern, die in Bulgarien fließbandartig von Leiharbeitnehmer in einer ausgegliederten Tochtergesellschaft zusammengesetzt und in Deutschland vom Stammpersonal in teilautonomen Arbeitsgruppen endmontiert werden, ist es nur bedingt möglich, eine *corporate identity* zu schaffen und sich auf gemeinsame Organisationsziele zu einigen, denen sich alle Mitarbeiter verpflichtet fühlen. Ausgegliederte, die in Tochtergesellschaften zwar den gleichen Job wie früher ausführen, dafür aber 30 % weniger Lohn erhalten, werden weniger motiviert für *ihr* Unternehmen arbeiten als die direkt dort beschäftigten. Soziale Integration und gesunde Unternehmenskultur sehen anders aus. Und inwieweit sich die Arbeitnehmer im Callcenter oder in der Finanzabteilung des Unternehmens - die vielleicht in Indien oder auf dem Balkan sitzen - mit *ihrem* Unternehmen identifizieren, ist doch fraglich.

Ganz im Sinne der *TQM-Philosophie* müssen Arbeitnehmer nicht mit immer weiteren Rationalisierungsmaßnahmen rechnen, sie müssen diese im Zuge ihrer aufoktroierten Eigenverantwortung und bedingt durch den Zwang zur kontinuierlichen Verbesserung sogar selbst vorschlagen und diesbezügliche Zielvereinbarungen aushandeln. Die abhängig Beschäftigten werden so zu Konkurrenten. Da ausgegliederte Unternehmenseinheit sich nur noch für ihr (Teil)Produkt verantwortlich sehen - und nicht mehr für das gesamte Unternehmen - ist nicht unbedingt mit einer kostengünstigen kooperativen Zusammenarbeit zu rechnen, sondern eher mit strukturellem Egoismus der einzelnen Abteilungen und Organisationseinheiten. Einerseits gewinnen sie Handlungsfreiheiten, andererseits aber „entwickeln sich neue Widerspruchs- und Spannungsmomente der Arbeit, die insgesamt bislang nur schwer einzuschätzen sind“ (Hirsch-Kreinsen 2005, S. 84). Es ist daher nicht überraschend, dass empirische Befunde belegen, dass in manchen dezentralisierten Unternehmen Re-Zentralisierungstendenzen zu erkennen sind. Vormalig ausgegliederte Organisationseinheiten werden wieder unter einem Dach vereint. Ökonomische Macht und Entscheidungsbefugnisse werden wieder zentralisiert einer verstärkten Hierarchie unterstellt. Dies macht deutlich, dass auch die Re-Zentralisierung von Entscheidungsmacht ein Mittel sein kann, sich auf dem Weltmarkt zu behaupten. Die jährlich stattfindenden Megafusionen in der Wirtschaft sind dafür spektakuläre Beispiele, die ganz offensichtlich darauf zielen, „durch Dezentralisierung entstandene unübersichtliche und schwer koordinierbare Strukturen zu bereinigen“ (ebd., S. 96). Zu sagen, in der Dezentralisierung liege die Zukunft von Wirtschaftsorganisationen, ist also definitiv verfrüht.

## 4.2. Direkte Partizipation und Gruppenarbeit

Mit arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung gehen direkte Partizipationsentwicklungen einher, die sich unter der Formel *Betroffene zu Beteiligten machen* zusammenfassen lassen. Mit direkter Partizipation wird die direkte Möglichkeit der Einflussnahme der individuellen Organisationsmitglieder auf Entscheidungen über Ziele, Strukturen und Prozesse in der jeweiligen Organisation verstanden. Mitarbeiter werden nicht nur als Anweisungsempfänger betrachtet, sondern sie sollen zu Verhandlungspartnern werden, die an Organisationsentscheidungen, die sie explizit betreffen, beteiligt werden. Ziel ist es, durch Beteiligung der Beschäftigten an der Unternehmensentwicklung „die Kommunikation, Motivation und

Zusammenarbeit zu erhöhen und damit die Verantwortung für das Arbeitsergebnis zu steigern“ (Sperling 1994 in Müller-Jentsch 2003, S. 66). Entscheidungsbefugnisse, die zuvor allein den Vorgesetzten vorbehalten waren, werden „nach unten“ durchgereicht, um mehr Motivation, Verantwortung und damit Zufriedenheit auf Mitarbeiterseite zu etablieren. „Aus Managementsicht stellt die direkte Partizipation ein Element diskursiver Koordination wirtschaftlichen Handelns und Entscheidens dar; aus der Perspektive der institutionalisierten Mitbestimmung stellt sie das Vertretungsmonopol des Betriebsrats infrage. Notwendigerweise verändern sich damit Rolle und Aufgaben des Betriebsrats sowohl im Verhältnis zu den Beschäftigten wie zum Management“ (Müller-Jentsch 1998, S. 579).

War die *kollektive* Mitarbeitervertretung in Form repräsentativer Mitbestimmung durch den Betriebsrat bis vor wenigen Jahrzehnten noch zentrale Instanz der Mitarbeitervertretung im Betrieb, so erhält diese seit den 1990er Jahren verstärkt Konkurrenz durch *direkte* Partizipationsmöglichkeiten, die zu einem Basismerkmal moderner Organisationen geworden sind. Insbesondere in Form teilautonomer Arbeitsgruppen ist dieses Prinzip mittlerweile in zahlreichen Großbetrieben verbreitet. Was früher durch getrennte Stellen geleistet wurde, wird nun von teilautonomen Arbeitsgruppen übernommen, oder ihnen wird eine Mitverantwortung zugesprochen. Obwohl es in den 1990er Jahren zu einer steten Ausweitung der Gruppenarbeit in Industriebetrieben kam und 1998 bereits 46 % aller Maschinenbaubetriebe in Deutschland Gruppenarbeit in der Fertigung eingeführt hatten, sind seit den 2000er Jahren ein Umdenken und eine Rückbesinnung auf weniger selbstgesteuerte Formen der Gruppenarbeit zu beobachten, teils sogar eine komplette Abkehr von Gruppenfertigung. Nachdem in wissenschaftlichen Studien bezüglich der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie keine - oder keine im Kosten/Nutzen Verhältnis relevanten - Effizienzsteigerungen gegenüber restriktiv-hierarchischen Formen der Arbeitsorganisation festgestellt werden konnten, gingen viele Unternehmen wieder dazu über, Autonomiespielräume der teilautonomen Arbeitsgruppen zu beschneiden und sie wieder stärker der Kontrolle eines direkt übergeordneten Managements zu unterstellen (vgl. Müller-Jentsch 2003, S. 67 f.). Zwar verband sich mit der flächendeckenden Ausbreitung der Gruppenarbeit industriesoziologisch die Hoffnung auf nachhaltige Verbesserung und Humanisierung von Arbeitsbedingungen, einem Weniger an Entfremdung und einem Abbau betrieblicher Herrschaftsstrukturen, diese Hoffnungen sind heute allerdings kritisch zu betrachten, wie Hirsch-Kreinsen (2005, S. 79) schreibt:

„Allzu positive Hoffnungen sind den inzwischen vorliegenden Forschungsergebnissen zufolge [...] unbegründet. So setzten sich offenbar vor allem in der Automobilindustrie vermehrt Gruppenstrukturen durch, die durch eine Rücknahme zuvor schon realisierter Handlungsspielräume durch eine fortschreitende Standardisierung und Routinisierung der Arbeitsprozesse gekennzeichnet sind.“ Gruppenarbeit führt ebenso wenig automatisch zu mehr Arbeitsproduktivität wie Dezentralisierung oder die gesamte *Lean-Production* als solche. Im positiven Sinne braucht es zwar in der Regel gewisser Handlungsspielräume, um kreativ, motiviert und effizient zu arbeiten. Im negativen Sinne sind diese Freiräume allerdings ebenso geeignet, mehr Leistungsdruck, Koordinationsprobleme und Verantwortungsdiffusionen auszulösen.

Standards und Routinen engen ein, schaffen aber auch Sicherheit und Verlässlichkeit. Daher ist es kaum verwunderlich, dass die Gruppenarbeit - je nach Ausmaß ihres Autonomisierungsgrades - teils kritisch, teils positiv und teils indifferent bewertet wird. Sie ist nicht in allen Betrieben das Mittel der Wahl und stellt hohe qualifikatorische und teils auch psychische Anforderungen ans Personal. Gleichsam ist sie geeignet, Innovationen auszulösen und Motivation zu befördern. Gruppenarbeit kann tayloristisch geprägt sein oder aber ein Höchstmaß an Autonomie eröffnen. Sie bleibt vielgestaltig und wird längst nicht von allen Unternehmen als Restrukturierungsmaßnahme eingesetzt, da manchmal auch die Nachteile überwiegen.

### 4.3. Vernetzung

Mit Dezentralisierung und Gruppenarbeit einher geht die Entwicklung und Ausweitung von Unternehmensnetzwerken. Darunter zu verstehen ist eine Koordinationsform ökonomischer Aktivitäten, „die formal selbstständige, wirtschaftlich mehr oder weniger abhängige Unternehmen durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen relativ dauerhaft miteinander verbindet“ (Sydow 1992 in Hirsch-Kreinsen 2005, S. 97). Die Gründe für die Entstehung von Netzwerken sind vielfältig. Am ehesten handelt es sich um eine Reaktion vieler Unternehmen auf unsichere ökonomische Entwicklungen. Seit den 1990er Jahren versuchen viele Unternehmen durch Netzwerkbildung verstärkt, die von ihnen selbst forcierte Vermarktlichung ihrer unternehmerischen Aktivitäten „nicht einem ungezügelteten Wettbewerb zu überantworten, sondern diesen durch mehr oder weniger stabile Kooperationsbeziehungen zwischen wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu temperieren“ (Müller-Jentsch 1998, S. 577). Anders als formal und hierarchisch strukturierte Organisationen zeichnen sich Unternehmensnetzwerke durch Informalität, Personengebundenheit und lose Koppelung aus, was ihnen zahlreiche Vorteile verschafft. Durch lose Koppelung und strukturelle Offenheit können Netzwerke jederzeit um weitere Partner erweitert werden. Sie können, da in ihnen weniger vertragliche Verpflichtungen bestehen, bzw. diese schnell geschlossen sind, flexible auf sich ändernde Kundenwünsche oder Produktionserfordernisse reagieren. Sie können ihre Ressourcen wie Kapital und Wissen bündeln und so ihr Leistungsspektrum erweitern. Sie können dank des Verbundes mehr Marktmacht erzeugen, günstigere Rohstoffpreise und Lieferverträge aushandeln und Innovationsvorhaben gemeinsam schultern. Das ist deshalb zweckmäßig, weil Innovationen heute einerseits mehr denn je notwendig sind, um am Markt bestehen zu können, es sich dabei andererseits aber um sehr risikoreiche Eingriffe handelt, die gerade Organisationen mit Überlebensproblemen sich kaum leisten können.

Der Netzwerkverbund gestattet es, die Risiken, Verantwortlichkeiten und nötigen Investitionen breiter zu streuen, da diese nicht mehr nur von einer Organisation, sondern von einem Verbund von Organisationen oder Organisationseinheiten getragen werden. Im Gegensatz zu vertikal hierarchisierten Organisationen erlauben Netzwerke also, unbürokratischer, flexibler, effizienter und bestenfalls sogar kostensparender zu handeln und auf jedwede Veränderung schneller reagieren zu können – zumindest in der Theorie (vgl. Dievernich 2007, S. 62 f.). Da die gegensätzlichen organisatorischen Steuerungsformen Markt/Hierarchie in Netzwerken

verschwimmen, kann Sydow (1992, S. 102) zufolge von Netzwerken als einer *hybriden* Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie gesprochen werden. Im Netzwerk verbindet sich der markttypische Austausch von genau spezifizierten Leistungen, zu deren Erbringung es wenig organisatorischen Aufwands bedarf, mit der organisations-typischen Erbringung von vornherein nicht exakt bestimmbar Leistungen, die entsprechend mehr Organisations- und Koordinationsbedarf aufweisen. Trotz des Verschwimmens der Netzwerkcharakteristika kann tendenziell unterschieden werden zwischen *strategischen Netzwerken* und *unterschiedlich spezialisierten Netzwerken*.

**Strategische Netzwerke:** Diese Netzwerke sind gekennzeichnet durch interorganisationale Arrangements, die von einem dominanten Unternehmen, oder teils auch mehreren, koordiniert werden. Im strategischen Netzwerk zusammengeschlossen sind Organisationseinheiten, die üblicherweise in derselben Branche tätig sind bzw. branchenübergreifend aufeinander angewiesen sind. Typische Beispiele eines solchen Netzwerkes sind die Zuliefererpyramide in der Automobilindustrie oder das Distributionsnetz im Handel. Das koordinierende Unternehmen ist zumeist ein Großunternehmen, welches die strategischen Ziele, die Formen der Arbeitsteilung und die generellen Formen des Austauschprozesses zwischen den Netzwerkpartnern bestimmt (vgl. Hirsch-Kreinsen 2005, S. 99).

**Unterschiedlich spezialisierte Netzwerke:** Diese Netzwerke sind weniger formal und dauerhaft als strategische Netzwerke. Charakteristisch sind organisatorische Flexibilität und variable Kooperationsbeziehungen. Sie werden meist zeitlich begrenzt geschlossen und oft mit dem Schlagwort *adhocracy* verknüpft, was die Spontaneität, Unbeständigkeit und Informalität der Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse kennzeichnet. „Sie basieren einerseits nur auf lockeren sozialen Beziehungen, weisen andererseits marktformigen Charakter auf, insofern als hier auch preisbestimmte Interaktionen eine Rolle spielen. Konkret handelt es sich dabei beispielsweise um Projektnetzwerke oder um *virtuelle Netzwerke* aus den neuen Branchen wie der Software- und Multimediaindustrie, aber auch aus traditionellen Branchen mit hohen Marktturbulenzen wie der Bauindustrie [...]“ (ebd., S. 100).

Netzwerke organisieren sich in unterschiedlichen Mischformungen der beiden genannten Typen. Dabei ist es so, dass die mit der Hybridform aus Markt- und Organisationscharakter einhergehende Widersprüchlichkeit sich nicht vollends auflösen lässt. Im Hinblick auf moderne Ausformungsprozesse von Arbeits- und Unternehmensorganisation erweisen sich Netzwerke zwar als charakteristisch, keinesfalls aber als unproblematisch. Denn: „Auf der einen Seite geht es den beteiligten Unternehmen um einen permanenten Struktur-, Strategie- und Zielwandel, der durch Netzwerkbildung erst ermöglicht, zumindest erleichtert werden soll. Auf der anderen Seite erfordern aber gerade auch Unternehmensnetzwerke generell ein Mindestmaß an Stabilität [...] damit sich funktionierende Kooperationsbeziehungen zwischen den Partnern überhaupt einstellen können“ (ebd., S. 101). Diese Stabilität können Netzwerke aber oft nicht bieten. Sie ist ihnen strukturimmanent fremd. Und je mehr unterschiedliche Partner vernetzt sind, desto aufwendiger und zeitintensiver wird auch der Abstimmungsprozess, wenn

es gilt, sich über klare Regeln und Ziele zu einigen. Zwar ist die Ressourcenbündelung durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Interessen, Kompetenzen und Fähigkeiten die Voraussetzung und treibende Kraft der Leistungsfähigkeit von Netzwerken. Gleichsam aber ist es auch ihre größte Schwäche, da hier ebenso Gründe für Koordinationsprobleme und Unstimmigkeiten liegen. „Zwar gelten einerseits Unternehmensnetzwerke als Koordinationsform, mit der die turbulenten Herausforderungen der Gegenwart weit besser bewältigt werden können als mit hierarchisch verfassten Unternehmen, jedoch verbinden sich damit ganz ähnlich wie bei dezentralisierten Unternehmen Folgeprobleme wie Intransparenz der Austauschbeziehungen, Interdependenz und Komplexität, da Netzwerkstrukturen wenig eindeutig formalisiert sind“ (ebd., S. 102). Vertrauen kann sich nur durch längerwährende Austauschbeziehungen aufbauen. Zu diesen kommt es oft aber nicht, da Kosten- und Zeitdruck Netzwerkpartner zu opportunistischem Verhalten verleiten. Zudem müssen die Partner in Netzwerkbeziehungen immer fürchten, selbst mehr an Engagement, Wissen oder Kapital zu investieren, ohne dadurch einen besseren Output zu erzielen als Kooperationspartner, die gleichsam vom *fremden* Engagement profitieren. Einerseits bieten Netzwerke die Chance, auf Flexibilität und Unbeständigkeit der Märkte mit Flexibilität zu reagieren, andererseits aber sind sie auch geprägt von der Angst vor Ideenklau und Ausnutzung. „Insgesamt erweisen sich Unternehmensnetzwerke daher als stets prekäre Koordinationsform, bei der die hohen Flexibilitätsziele die zugleich notwendigen Stabilitätsanforderungen ständig zu konterkarieren drohen“ (ebd., S. 103).

#### 4.4. Total Quality Management

Als umfassendster Ansatz, in dem alle bisher genannten Rationalisierungsmaßnahmen kumulieren, kann das *Total Quality Management (TQM)* angesehen werden. Dieses geht zurück auf den seit den 1950er Jahren in Japan tätigen Mathematiker und Organisationsberater William Edwards Deming, der mit TQM eine zur damaligen Zeit unbekannte Unternehmensphilosophie entwickelte und propagierte. TQM spielte eine nicht unbedeutende Rolle beim Aufstieg Japans zu einer führenden Weltwirtschaftsmacht und wurde in der westlichen Welt spätestens in den 1980er Jahren populär. Heute wird es weltweit von erfolgreichen Unternehmen eingesetzt und mit verschiedensten anderen Managementansätzen kombiniert. TQM erhebt Qualität zum zentralen Aspekt des unternehmerischen Bemühens. Sämtliche Unternehmensbereiche werden darin involviert, die aus Kundensicht optimaler Qualität zu erreichen und aufrecht zu erhalten. Ursprünglich wurde TQM im produzierenden Gewerbe, primär in der Automobilindustrie entwickelt (wo Toyota mit seiner TQM-Variante des *Toyota way* noch immer marktführend ist). Seit Jahren wird TQM aber auch erfolgreich in Dienstleistungsunternehmen angewendet. Einen Erstüberblick darüber, was TQM bedeutet, erhält man, wenn der Begriff in seine einzelnen Wörter zerlegt betrachtet wird. *Total* meint umfassend und absolut. Alle Mitarbeiter und alle Prozesse im Unternehmen werden erfasst und involviert, »alles« spielt eine Rolle im Gesamtprozess des Erreichens einer für den Kunden optimalen Qualität. Unter *Quality* verstanden wird die Erfüllung der festgesetzten und vorausgesetzten Anforderung zu 100 %. Qualität ist das, was vom Kunden als Qualität erkannt wird. Dessen Wünschen und Anforderungen nachzukommen ist absolutes Handlungsmaxim. Das Wort *Management*

schließlich verweist darauf, dass Qualität nicht vom Himmel fällt. Um sie zu erreichen, bedarf es Planung, Strukturierung, Delegation von Verantwortung, Monitoring und Evaluation der Prozesse. Qualität muss im Verbund erzeugt- und aufrechterhalten werden. Sie muss gemagt werden. Darum geht es im TQM.

Es handelt sich um eine *Unternehmensphilosophie*. Nicht einzelne Bereiche und Ablaufprozesse werden optimiert, sondern *alle* Ablaufprozesse und *alle* Unternehmensbereiche werden untersucht, statistisch erfasst, analysiert und evaluiert – vom Pförtner über die Warenanlieferung bis zur Produktion, Verwaltung und Forschung. Dies allerdings kann nicht allein vom Management geleistet werden, sondern verlangt das Involvieren *aller* Mitarbeiter. Ganz gleich, welche Position der jeweilige Mitarbeiter innehat, ihm werden Einfluss und (Mit)Verantwortung im Hinblick auf das Verbessern, Erreichen und Aufrechterhalten optimaler Qualität auf gleichbleibend hohem Niveau zugesprochen. Auch dem „einfachen“ Arbeiter wird Verantwortung dafür eingeräumt, das Management über nicht optimale Abläufe zu unterrichten und selbst Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Der direkt in der Produktion oder Anlieferung arbeitende Mitarbeiter weiß schließlich am besten darüber Bescheid, wo Ressourcen nicht genutzt werden, wo Prozesse verändert werden können und wo Innovationen nötig sind (vgl. Schmitz 2000, S. 22). Anders als das hierarchisch strukturierte Produktionssystem des Taylorismus beinhaltet TQM kein stringentes Arbeitsorganisationskonzept mit konkreten Vorgaben und Normierungen, die abgehandelt und nach genauen Spezifikationen dokumentiert und überprüft werden können. Vielmehr bezeichnet TQM einen kontinuierlichen Prozess des systematischen Bemühens um Verbesserung und Effizienzsteigerung, der niemals abgeschlossen sein kann. TQM ist eine umfassende, eine *totale* Unternehmensphilosophie (vgl. Steinbeck 1997, S. 15ff.). Mit dieser Philosophie einher geht eine grundlegende Veränderung in der Wahrnehmung von Führungs- und Leitungsverantwortung durch Delegation von Verantwortung, Analyse von Arbeitsabläufen, Mitarbeiterschulung und Kundenorientierung.

Das Streben nach ständiger Verbesserung und die Kundenorientierung verlangen es, flexibel sowie experimentierfreudig zu sein und neue Wege zu suchen, die Kundenbedürfnisse optimal zu bedienen. TQM muss sich dafür individuell und stets bezugnehmend auf die Bedürfnisse der jeweiligen Organisation entwickeln. Diese „muss ständig neue Ideen entwickeln und verwirklichen, um die Wettbewerbsposition am Markt zu sichern und zu verbessern. Sie muss sich um fortwährende Flexibilität bemühen. Somit ist es auch nachvollziehbar, dass es keine Prüfung des TQM-Konzepts gibt [...]“ (Schmitz 2000, S. 47). Die Grundannahmen hinter TQM veranschaulichen die folgenden Worte des japanischen Konzernchefs Konsuke Matsuhita, die er vor einer Gruppe westlicher Industrieller sprach: „Wir werden gewinnen und der industrielle Westen wird verlieren. Da könnt ihr nicht viel tun, weil der Grund des Versagens in euch selbst liegt. Nicht bloß eure Firmen sind nach dem Taylorschen Modell gebaut, sondern - viel schlimmer - auch eure Köpfe. Die Bosse besorgen das Denken, und ihre Mitarbeiter schwingen das Werkzeug. [...] Für euch besteht Management darin, die Ideen aus den Köpfen der Manager in die Köpfe der Mitarbeiter zu bringen. [...] Für uns allerdings besteht Management exakt in der Kunst, das intellektuelle Potenzial aller Mitarbeiter des Unternehmens zu mobilisieren

und zusammenzubringen“ (in Eckhardstein u. a. 1999, S. 396 f.). An die Stelle genauer Spezifizierungen treten im TQM Überzeugungen, die Deming anhand von 14 Managementregeln zusammenfasst (vgl. Schmidt 2005, S. 34; Glauser 2002, S. 23 ff. und Katz & Green 1996, S. 6):

- 1.** Schaffe eine Geschäftspolitik, die auf andauernde Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet ist. Dadurch bleibst du konkurrenzfähig und kannst neue Arbeitsplätze schaffen. Bemühe dich konstant um Leistungsverbesserung.
- 2.** Lebe die neue Management-Philosophie. Japan hat den westlichen Industrienationen neue Qualitätsmaßstäbe aufgezwungen. Das westliche Management muss diese Herausforderung annehmen, sich seiner Verantwortung bewusst werden und die damit verbundene Führungsaufgabe wahrnehmen.
- 3.** Mache dich nicht abhängig von Kontrollen zur Verbesserung der Qualität. Lückenlose Inspektionen werden überflüssig, wenn Qualität durch kontrollierte Prozesse in die Produkte eingebaut wird. Verändere die Prozesse, vertraue den Mitarbeitern.
- 4.** Vergib Aufträge nicht allein an den billigsten Anbieter. Berücksichtige die Gesamtkosten, die sich aus den Kosten für Beschaffung und Gebrauch zusammensetzen. Baue langfristige Lieferantenbeziehungen auf, die auf gegenseitigem Vertrauen und Loyalität beruhen.
- 5.** Suche stets nach Verbesserungsmöglichkeiten, um die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu erhöhen, um Produktivität zu steigern und Produktionskosten zu senken.
- 6.** Betreibe Ausbildung am Arbeitsplatz.
- 7.** Sorge für eine motivierende Führung, die den Mitarbeitern hilft, bessere Arbeit zu leisten.
- 8.** Sorge für ein von gegenseitigem Vertrauen geprägtes Arbeitsklima.
- 9.** Reiß die Schranken zwischen den Abteilungen nieder. Die Mitarbeiter in Forschung, Entwicklung, Konstruktion, Produktion und Verkauf müssen als Team zusammenarbeiten.
- 10.** Vermeide Schlagwörter, Ermahnungen und willkürliche Vorgaben für die Mitarbeiter.
- 11.** Vermeide Quoten für die Mitarbeiter und Leistungsziele für das Management.
- 12.** Schaffe die Voraussetzungen für Erfolgserlebnisse der Mitarbeiter. Verzichte auf die jährliche Mitarbeiterbeurteilung.
- 13.** Betreibe wirkungsvolle Programme zur Schulung und Förderung der Mitarbeiter.
- 14.** Stelle die aktive Beteiligung jeden Mitarbeiters an der Umgestaltung der Firma sicher! Hole dir Rat von deinen Mitarbeitern. Sie arbeiten dort, sie wissen es am besten.

Versucht man, diese Managementregeln weiter zu kategorisieren, ergeben sich fünf Kernbereiche, die im TQM fokussiert werden. Diese sollen nun kurz näher betrachtet werden (vgl. Martin 1993, S. 195ff.).

**Verantwortung der Leitung:** Der Erfolg von TQM steht und fällt mit der Bereitschaft der Unternehmensleitung, Verantwortung für den TQM-Prozess zu übernehmen und diesen aktiv zu fördern. Im Zuge einer *Soll-Ist-Analyse* obliegt es zunächst dem Management, festzulegen, wohin überhaupt „die Reise gehen soll“. Der ausgearbeitete Grundplan muss den Mitarbeitern vermittelt werden und Verantwortungen müssen delegiert werden. Ferner hat sich das Management auf die Schaffung klarer Kommunikationswege und auf die Erfassung und Auswertung der von den Mitarbeitern erhobenen Daten zu konzentrieren. Zwecks Umsetzung dieser Vorgänge bietet sich der PDCA-Zyklus an, der die vier zentralen Schritte des Verbesserungsprozesses beschreibt: 1) Planung dessen, was erreicht werden soll. 2) Umsetzung des Plans durch konkretes Handeln. 3) Überprüfung der Wirksamkeit und 4) Handeln aufgrund der Ergebnisse der Überprüfung. Bei der Organisationsleitung liegt die Verantwortung, den Plan auszuarbeiten, diesen den Mitarbeitern zu kommunizieren und die Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter sich aktiv am Prozess der Verbesserung beteiligen können.



**Training und Motivation von Mitarbeitern:** Aktive Mitarbeiterpartizipation kann nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter über TQM informiert werden, einen Sinn und Vorteil für sich und das Unternehmen darin erkennen und wenn sie diesbezüglich fortgebildet werden. Optimale Qualität kann nur erreicht und aufrechterhalten werden, wenn die Mitarbeiter entsprechend qualifiziert sind und sich diesem Ziel auch verpflichtet fühlen. So schreibt der langjährige QM-Beauftragte von IBM Deutschland, Hans Steinbeck (1997, S. 233): „Der Durchbruch bei TQM ist die Erkenntnis, dass die Erfahrung und das Wissen von jedem Mitarbeiter notwendig sind, um die Qualität und die Herstellkosten für ein Produkt zu optimieren.“ Denn was bringt es, wenn etwa in der Produktion gewissenhaft gearbeitet wird, beim Einkauf oder bei der Warenauslieferung aber ein eher schlampiges Verhalten herrscht? Ein qualitativ hochwertiges Produkt entsteht erst am Ende einer Kette von miteinander verzweigten Einzelschritten, die allesamt den höchstmöglichen Qualitätsstandards entsprechen müssen. Durch Delegation von Verantwortung soll die Mitarbeitermotivation erhöht werden. Die Mitarbeiter sollen spüren, dass die eigenen Verbesserungsvorschläge anerkannt und umgesetzt werden. Diese Erfahrung steigert - so die Annahme - das Selbstwertgefühl und schafft ein positives Bewusstsein von Selbstwirksamkeit. Auch eine finanzielle Erfolgsbeteiligung und Lob gegenüber den Mitarbeitern sind Mittel der Motivation und Effizienzsteigerung, die im TQM zur Anwendung kommen (vgl. Schmitz 2000, S. 22).

**Faktenbasierte Entscheidungsprozesse:** Wer ziellos agiert, kann nur durch Zufall erfolgreich sein - so einer der zentralen Grundsätze im TQM. Das Ziel ist optimale Qualität, wie aber dorthin gelangen? Die TQM-Philosophie dazu lautet: Durch Entscheidungen, die auf Logik, auf statistischen Erhebungen, auf objektiv ermittelten Daten und Beobachtungen der Mitarbeiter basieren. Die Daten (wie z. B. Anlieferungsdauer, Produktionsdauer, Maschinenleistung, Absatzzahlen, Kosten, Kommunikationshäufigkeit etc.) werden gesammelt und in die Hände von jenen Leuten gegeben, die in der besten Position sind, diese zu analysieren, Schlüsse für etwaige Verbesserungsmöglichkeiten daraus zu ziehen und die notwendigen Veränderungen einzuleiten bzw. bei höherer Stelle auf das ungenutzte Potenzial aufmerksam zu machen. Die Menschen, die dies tun, sind in aller Regel nicht die Manager selbst (wie etwa im Taylorismus), sondern die Arbeiter oder Vorarbeiter in der Produktion bzw. in der Verwaltung, im Einkauf, beim Warenausgang usw. Das Management ist mehr für die strategische Gesamtentwicklung der Organisation verantwortlich, die Arbeiter für den tatsächlichen Arbeitsprozess mit allen dazugehörigen Vor- und Nacharbeiten sowie Planungs- und Kontrollaufgaben (vgl. Glauser 2005, S. 7 f.). Die umfangreiche Informationssammlung ist die Voraussetzung von Verbesserung, denn nur wenn alle Daten vorhanden sind, können Fehler erkannt und behoben werden. Dies ist von enormer Bedeutung, da Demings eigene Nachforschungen und statistischen Erhebungen ihn zur Erkenntnis brachten, dass nur etwa 3-4 % aller Fehler im Unternehmen auf menschliches Versagen wie Inkompetenz, Faulheit oder Dummheit zurückzuführen sind, wohingegen 96 bis 97% der Fehler im System selbst zu suchen sind. Diese Fehler können entstehen durch mangelnde Einarbeitung, mangelnde Informationsweitergabe, fehlerhaftes oder ineffizientes Werkzeug usw. (vgl. Schmidt 2005, S. 35).

**Kontinuierliche Verbesserung:** Der Vermeidung von Fehlern in allen operativen Abläufen des Unternehmens wird im TQM absolute Priorität eingeräumt. Im TQM herrscht die Überzeugung, dass Fehler durch überlegte Planung und verantwortungsvolles Handeln vermieden werden können und müssen. *Do the right things, right the first time, every time* – so lautet ein zentraler Punkt der TQM Philosophie. Mögliche Fehlerquellen sollen erkannt werden, bevor ein Fehler auftritt. Kein Kunde soll ein fehlerhaftes Produkt erhalten. Vielmehr gilt es, für den Kunden kontinuierlich nach Verbesserungen zu streben. „Qualität kann immer verbessert werden, ihr sind keine Grenzen gesetzt. Sie kann nur durch Kreativität, Initiative und Tatkraft von Menschen entstehen, welche durch kompetente und verantwortungsbewusste Manager geführt werden, die sich auf zufriedene Kunden und zufriedene Mitarbeiter konzentrieren“ (Glauser 2005, S. 16).

**Fokus auf Kundenbedürfnisse:** Die Schwerpunktsetzung von TQM auf die Kundenzufriedenheit kommt nicht von ungefähr. Sie entspringt der Überzeugung, dass *Qualität* - zumindest langfristig gesehen - in jeglicher Hinsicht das ausschlaggebende Kriterium für ein Unternehmen ist, konkurrenzfähig zu sein. Das Schaubild auf der nächsten Seite (selbst erstellt in Anlehnung an Schmitz 2000, S. 19) zeigt die zu erwartende Entwicklung, wenn Qualität in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt und zum Maßstab des unternehmerischen Handelns wird. Die Verbesserung der Qualität führt zu einer Kostenreduktion durch weniger Nacharbeit,

weniger Fehler, weniger Verzögerungen und Zwischenfälle. Die Verringerung der Produktionskosten erlaubt es dann, am Markt geringere Verbraucherkosten durchzusetzen, was wiederum zu einer Steigerung des Marktanteils und damit zu einem strategischen Vorteil im Konkurrenzkampf führt. Die eigene Marktposition wird somit gestärkt. Mit dem qualitativ hochwertigen Produkt verbessert sich auch das Image des Unternehmens und das Unternehmen behauptet sich. Der *Return on Investment* hat sich eingestellt: Die Qualität zahlt sich aus.



**Kritik:** Ein zentrales Problem der TQM-Philosophie ist die fast schon dogmatische Angst vor Fehlern. Denn der zwanghafte Versuch des Vermeidens von Fehlern ist nicht unbedingt der effektivste Weg des Wirtschaftens, da der Kosten-Nutzen-Aufwand längst nicht immer in einem guten Verhältnis steht, wenn wirklich jeder noch so kleine Fehler ausgemerzt werden soll. Zudem beraubt sich das Unternehmen eines bedeutenden Erfahrungs- und Wissensrepertoires - welches zukünftig nützlich sein könnte - wenn systematisch eine Null-Fehler-Strategie verfolgt wird. Aus Fehlern kann gelernt werden, aber nur, wenn man sie macht (vgl. March & Levinthal 1993, S. 205-206). Eine weitere Schwäche von TQM, auf die Hans Steinbeck (1997, S. 234) verweist, ist die Tatsache, dass TQM den Blick zu sehr auf die momentane Produktion richtet und keine Zukunftsvisionen umfasst. Die Frage, die sich stellt, ist: „Will der Kunde später überhaupt noch dieses Produkt haben, egal, wie gut die Qualität und wie niedrig der Preis ist? Es muss parallel sichergestellt werden, dass die Innovationsfähigkeit und die Flexibilität [innerhalb des Unternehmens], neue Produkte und Tätigkeiten schnell zu adaptieren, bestehen bleibt. Hier ist eine potenzielle Schwäche von TQM, dass man sich nur auf das Eliminieren aller Defekte konzentriert und dabei die Kraft und Fähigkeit verliert, neue Markttrends selbst zu beeinflussen [...]“. Die schwerwiegendste Fehlentwicklung von TQM, zu der in Japan mittlerweile zahlreiche wissenschaftliche Studien erschienen sind, lässt sich mit einem Schlagwort kennzeichnen: *Karoshi*. Tod durch Überarbeitung. Zwar lässt sich das *Karoshi*-Phänomen nicht ohne Weiteres auf die westliche Kultur übertragen, da hier eine andere Arbeitsmoral und eine andere *Work-Life-Balance* als in Japan bestehen, aber es ist dennoch davon auszugehen, dass mit der steten Ausbreitung von TQM, mit einem Mehr an Verantwortung jedes Einzelnen, mit

Flexibilisierung und marktzentrierter Produktionsweise, auch diese Entwicklung in der westlichen Welt Einzug halten wird. Denn was in der TQM-Sprache so schön als *Herstellung einer partizipativen Unternehmenskultur* umschrieben wird, kann man auch so bezeichnen: Selbstaufgabe und Unterordnung des Arbeitnehmers unter die Belange des Unternehmens.

In den euphemistischen Managementbeschreibungen wird diese Unterordnung aber nicht Unterordnung genannt, sondern mit so schönen Worten wie *Eigenverantwortung*, *Leistungskonzentration* und *kontinuierliche Verbesserung (KVP)* kaschiert. Doch kontinuierliche Verbesserung heißt oft eben nichts anderes als Rationalisierung in Eigenregie. Was früher das Management tat, dafür sind nun die Arbeiter verantwortlich: Produktionssteigerungen, Kostensenkung, Flexibilisierung, Qualitätssicherung. Der Marktdruck wird direkt an die Arbeiter weitergereicht (vgl. Nishiyama & Johnson 1997). Die kontinuierliche Verbesserung ist ein *Management by Stress*. Unter dem Deckmantel der Humanisierung kommt es zwar zu mehr Autonomie, zu *Job Enrichment*, *Job Enlargement* und Mitgestaltungsrechten. Gleichsam aber werden diese „Errungenschaften“ durch den Marktdruck, durch *Just-in-time*-Produktion, *Benchmarks*, Zielvereinbarungen, unternehmensinterne Entsolidarisierung und Konkurrenz unter den Arbeitsgruppen ad absurdum geführt. Es entsteht eine Rationalisierung *durch* Humanisierung. Auf der einen Seite heißt es den Arbeitnehmern gegenüber: Wir brauchen und vertrauen euch, wir wollen euch motiviert und leistungsfähig, wollen eure Ideen und Potenziale nutzen. Auf der anderen Seite: Seid kreativ und produktiv, aber ihr müsst noch schneller und billiger werden, sonst wird der Auftrag fremdvergeben. *TQM*, *Lean Management*, *Human Resource Management*, *KVP* und wie sie alles heißen überwinden den Taylorismus nicht. Es bestehen nach wie vor rigide Leistungsvorgaben, nur werden diese nun unpersönlich, in Form von Sachzwängen, Deadlines und Gruppendruck ausgeübt. Daher kann von einer Abkehr vom Taylorismus im Sinne eines wahren Humanisierungsschubes keine Rede sein.

Tayloristisch anmutende Arbeitsteilung und Kontrolle „ist nicht nur als optimale zeitliche und methodische Durchdringung der Arbeit inhärent geblieben. Sie ist allenfalls modifiziert sowie flexibilisiert und subtiler sowie flexibel und integrativ geworden“ (Wompe 1999, S. 116). *KVP* kommt in einem humanistisch-individualistischen Gewand daher, ist aber nichts anderes als das, was Taylor schon vor 100 Jahren propagierte: Handfeste, monatlich ermittelte und ausgewertete Daten über Arbeitsproduktivität, Maschinenleistung und Bewegungsabläufe dienen als Basis, auf der etwaige Verbesserungen erfolgen müssen. Nur werden die Verbesserungen heute eben von den Arbeitnehmern selbst beschlossen, um *Outsourcing* oder die Auftragsvergabe an eine andere Arbeitsgruppe zu verhindern. Was im Monat X erreicht wurde, muss im Monat Y übertroffen werden – ohne Wenn und Aber (vgl. Parker & Slaughter 1995, S. 42 f.). Die Bemühungen im *KVP* gelten vor allem der Eliminierung aller nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten wie Gehen, Bewegen, Holen von Werkzeug, Auspacken usw. „Die Minimierung dieser verschwenderischen Bewegungen dient der Standardisierung, die mit *KVP* verbunden wird. Auch wenn einige dieser nicht-wertschöpfenden Bewegungen für die ArbeiterInnen belastend sein können, trägt ihre Beseitigung zur Arbeitsverdichtung bei, denn manchmal können zusätzliche Arbeitsgänge eine erholsame Pause und Abwechslung bedeuten“ (Wompe 1999, S. 116).

1999, S. 117). Genau diese Arbeitserleichterungen waren ursprünglich das Ziel von *Job Enlargement* und *Job Rotation*, welche nun - im Zuge eines selbstregulierten Restandardisierungsprozesses - wieder zurückgenommen werden. Demings Managementregel mögen sich auf den ersten Blick humanistisch anhören, doch sind sie es vielfach nicht. In ihrer praktischen Anwendung dienen auch diese Regeln schlicht der Lösung des Transformationsproblems. Wie die Hawthorne-Wissenschaftler in den 1930er Jahren erkannte auch Deming, dass strenge Kontrolle und Fremdsteuerung nicht unbedingt zu einem Effizienzanstieg führen. Also wird eine indirekte Steuerung betrieben: mittels Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Die monetären Anreizsysteme sind dabei jedoch ähnlich dem Taylorismus. Die teilautonomen Arbeitsgruppen erhalten zumeist einen relativ niedrigen Basislohn, der aber durch hohe Prämien aufgestockt werden kann, wenn bestimmte Produktionsziele erreicht werden.

Im Gegensatz zum Taylorismus ist ein Arbeiter den Vorstellungen des TQM nach aber nicht allein für seine Leistung verantwortlich, sondern muss sich für die Gesamtgruppenleistung mitverantworten. So herrscht konstanter Druck und subtiler Zwang, mindestens mit den Kollegen gleichzuziehen, besser noch etwas mehr zu arbeiten und immer irgendwo irgendwelche (Pseudo)Verbesserungsvorschläge zu machen. Das bringt eine Spirale des gegenseitigen *performance pushing* in Gang, die durchaus über einige Jahre aufrechterhalten werden kann, aber letztlich einen schädlichen Gruppendruck erzeugt, der geeignet ist, die Spaltung der Belegschaft zu fördern und die Arbeitsleistung langfristig negativ zu beeinflussen. Von außen betrachtet erscheinen die Arbeitnehmer als hochmotivierte *High-Performer*, deren Leistung sie zu Gratifikationen und Aufstieg führen kann, genauso gut aber zu Schlaganfall und Selbstmord. Manchmal schon mit Anfang 30 (vgl. Parker & Slaughter 1995, S. 44 f.). Bedenklich an diesem totalen Arbeitsorganisationskonzept ist, dass es den Prinzipien von Selbstorganisation, arbeitsischem Quasi-Unternehmertum und Wettbewerbsdruck auch noch einen humanistischen Anschein verleiht nach dem Motto: Seht her, bei uns partizipieren die Mitarbeiter. Sie sind motivierte *High-Performer* und tragen zur kontinuierlichen Verbesserung bei. Doch der Schein trügt, denn sie tun es vielfach eben nur notgedrungen. Vor diesem Hintergrund erscheint der klassische Taylorismus „ehrlicher“. Im Taylorismus wird den Arbeitern nicht getraut, was ihnen auch klar vermittelt wird. TQM hingegen zeichnet ein heuchlerisches Bild: Der Belegschaft wird Vertrauen vermittelt, praktiziert aber wird das Gegenteil: Selbstorganisierte Ausbeutung in Eigenregie und Propagieren der Internalisierung von Selbstkontrolle als hohes Gut. Das alles unter dem Leitbild von *Respekt für das Menschliche* (Leitbild von Toyota).

## 5. Fazit

Was lässt sich bezüglich der vorangegangenen Ausführungen nun festhalten? Zunächst einmal sollte deutlich geworden sein, dass es in Bezug auf das Organisieren fremdbestimmter Erwerbsarbeit kein universelles, bestes Konzept gibt. Noch immer gibt es hochdifferenzierte Arbeitssysteme mit repetitiver Fließbandarbeit in der Massenfertigung, zu deren Verrichtung wenig Expertise benötigt wird. Und ebenso gibt es die innovativen, integrativen, flexiblen und differenzierten Aufgabenkomplexe und Arbeitsplätze, die höhere Qualifikation voraussetzen

und mehr Gestaltungsspielraum bieten. Und es gibt nicht zuletzt dank der Humanisierungsbe-  
wegung jede Menge Zwischenstufen. Was jedoch seit 200 Jahren gleichgeblieben ist, ist der  
Grund dessen, warum es überhaupt Arbeitsorganisationskonzepte gibt: Um das Transforma-  
tionsproblem zu lösen. Es soll ein Maximum an Arbeit aus der bezahlten Arbeitskraft extra-  
hiiert werden. Dies zu erreichen wird in manchen Branchen und Unternehmen eher durch  
strenge Kontrolle und Formalisierung versucht. In anderen Unternehmen wird mehr auf  
Selbstorganisation und indirekte Steuerung gesetzt. Beide Methoden versprechen ohne Zwei-  
fel Erfolg. Sie schaffen allerdings in bestimmter Weise auch erst die Probleme, zwecks deren  
Lösung sie implementiert wurden. Zwar lässt sich die Arbeitsleistung durch normierte und re-  
petitive Teilarbeit ebenso steigern wie durch Flexibilisierung und Selbststeuerung, eine Ver-  
besserung der Arbeitsmotivation hingegen kann durch beide Maßnahmen nur bedingt er-  
reicht werden, wenn nicht gleichsam auf eine ausgeglichene *Work-Life-Balance* sowie auf  
regulative Belastungspuffer geachtet wird. Leider ist zu beobachten, dass beides immer weiter  
in den Hintergrund tritt in der (Management-)Hoffnung, durch erzwungene Flexibilität auf den  
flexiblen Markt reagieren zu können.

Sicherheitsstiftende, regulierende feste Arbeits- und Pausenzeiten, feste Arbeitsverträge,  
feste Gehälter und feste Lieferantenbeziehungen sind potenzielle Störfaktoren, wenn es gilt,  
sich auf einem deregulierten Weltmarkt zu behaupten, der eben alles ist, nur nicht festste-  
hend. Da mutet es - so die Flexibilisierungsverfechter - geradezu obsolet und besitzstandswah-  
rend an, wenn feste Arbeitszeiten mit festem Gehalt gefordert werden - und nicht flexible  
Projektarbeit mit individuell ausgehandelten Zielvereinbarungen. Sicherheit war gestern. Die  
Zukunft heißt Eigenverantwortung, in der Arbeitswelt wie im Leben. Zumindest geht die *der-  
zeitige* Entwicklung in diese Richtung. Ob sich die Flexibilisierung und Vermarktlichung in Zu-  
kunft tatsächlich noch verstärken wird, bleibt abzuwarten. Der stete Fortgang dieser Entwick-  
lung ist keinesfalls sicher, da damit nicht nur eine soziale Spaltung der Belegschaft, sondern  
auch gesamtgesellschaftlich, einhergeht. Auf lange Sicht gesehen kann das auch für die Unter-  
nehmen teuer werden, die heute noch von der Flexibilisierung profitieren. Denn die „Kehr-  
seite des schlanken, fraktalen, virtuellen Unternehmens ist, dass der Betrieb als wirtschaftli-  
che und soziale Einheit sich auflösen droht. Betriebsaufsplitterungen, zunehmende  
Subkontraktverhältnisse und Firmenausgründungen (Outsourcing) auf der einen, zwischenbe-  
triebliche Netzwerke und subbetriebliche Centerbildung auf der anderen Seite haben die  
Dezentrierung des Betriebs als eines exemplarischen Ortes der normativen Regulierung der  
Arbeit und kollektiven Interessenvertretung zur Konsequenz“ (Müller-Jentsch 1998, S. 577).

Das System grenzenloser Flexibilität und Aufopferung im Hier und Jetzt stößt spätestens dann  
an seine Grenzen, wenn die Arbeitnehmer so flexibel und genügsam geworden sind, dass sie  
nicht mehr genug Kaufkraft erzeugen können. Denn allen Rationalisierungs- und Sparvorstel-  
lungen zum Trotz gilt auch in einer globalisierten Welt noch immer Henry Fords Ausspruch:  
Autos kaufen keine Autos! Menschen tun es aber auch nicht mehr, wenn sie nicht genug Geld  
haben und zudem noch unsicher sind, ob sie überhaupt in einem Jahr noch beschäftigt sein

werden. Und die Prinzipien von Selbstorganisation, Vermarktlichung und Flexibilisierung tragen gerade nicht dazu bei, Zuversicht und Sicherheit zu stiften. Sicherheit aber ist eine Grundvoraussetzung, damit überhaupt in umfangreichem Maße konsumiert und nachgefragt wird. Zwar wird die Produktivität immer weiter gesteigert, die Nachfrage hingegen stagniert oder ist sogar rückläufig. Die neuen Arbeitsorganisationsmodelle schaffen eine fatale Ökonomie der Unsicherheit und verschärfen die Ungleichheit unter den Beschäftigten. Längst nicht nur ungelernete und unqualifizierte Arbeiter sind davon betroffen, sondern mehr und mehr auch gelernte und sogar hochqualifizierte Mitarbeiter. So schreibt Dieter Sauer (2005) bezugnehmend auf von ihm ausgewertete qualitative Untersuchungen in unterschiedlichen Wirtschaftsunternehmen: „So zeigen nicht nur unsere Untersuchungen in überraschender Deutlichkeit, dass gerade die Mittel- und Höherqualifizierten, die Angestellten und Selbstständigen sich heute deutlich mehr Sorgen um ihren Arbeitsplatz machen als vor 15 Jahren - was aber nicht heißt, dass damit die Unterschiede in der Bewältigung ökonomischer Unsicherheit verschwinden - Im Gegenteil, sie werden größer. [...] Wir gehen davon aus, dass gegenwärtig keine Trendumkehr einer weitgehenden Flexibilisierung in Sicht ist. [...] Die damit einhergehenden Spaltungstendenzen in der Belegschaft tragen deutliche Züge einer alters- und geschlechtsspezifischen Segmentation. [...] Die Spaltungslinien in den Belegschaften sind zum Teil die alten, aber sie werden tiefer und instabiler. Aber - und dies ist neu - auch die traditionellen Sicherheiten der Mittelschicht - vom Produktionsfacharbeiter und qualifizierten Angestellten bis zum Hochschulabgänger - lösen sich auf.“

Natürlich müssen Unternehmen, um im Wettbewerb bestehen zu können, aus ihren Arbeitskräften möglichst viel Arbeit extrahieren. Das ist wirtschaftlich vernünftig und durchaus auch legitim. Das Ziel von Arbeitsorganisationsmaßnahmen muss es aber sein, sowohl eine Steigerung der Arbeitsproduktivität also auch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sinne einer Humanisierung der Arbeit zu erreichen. Sicherheit für die Arbeitnehmer und die Flexibilität, schnellstmöglich auf Marktänderungen reagieren zu können, sind nicht per se unüberbrückbare Gegensätze. Die größte Herausforderung für Unternehmen wird es daher jetzt und in Zukunft sein, Arbeitsorganisationsmaßnahmen so zu konzipieren, dass wirtschaftlich produziert werden kann, den Mitarbeitern aber gleichsam die Sicherheit, die Anerkennung und das finanzielle Auskommen ermöglicht werden, die es ihnen gestatten, motiviert und daher produktiv für ihr Unternehmen zu arbeiten. „Ökonomische Effizienz und soziale Rationalität müssen sich keineswegs ausschließen. Unternehmen, welche die Logik der Kosten und Effizienz mit der Logik der sozialen Fairness und Gerechtigkeit in Übereinstimmung zu bringen vermögen, zählen zu den sozialinnovativen und wirtschaftlich erfolgreichen Wirtschaftsorganisationen. Freilich sind derartige Positivsummenspiele, bei denen beide Seiten gewinnen, an voraussetzungsvolle Konstellationen geknüpft, deren Eckpfeiler mit Vertrauen und Kooperation, Partizipation und (Arbeitsplatz-)Sicherheit bezeichnet werden können“ (Müller-Jentsch 1998, S. 578). Festgehalten werden kann summa summarum, dass weder Taylorismus noch *TQM*, *Lean Production* oder *Human Resource Management* Allheilmittel sind, die geeignet wären, die Arbeitsmotivation und Effizienz der Belegschaft zu garantieren. Es gibt schlicht „kein umfassendes Organisationskonzept, das sich die Unternehmen zu einem bestimmten

Zeitpunkt überstülpen können. Es sind vielmehr einzelne ‚Bausteine‘ und ‚Baustellen‘, durch die der organisatorische Wandel zu Wege gebracht wird. Und auch dann, wenn neues erfolgreich eingeführt wurde, entstehen auf dieser Grundlage wiederum neue Anforderungen an die Weiterentwicklung. So entstehen beispielsweise durch eine erfolgreiche Dezentralisierung wiederum neue Anforderungen an die Re-Zentralisierung übergreifender Aufgaben. Durch die Einführung von Projektarbeit wird die funktionale Gliederung in Abteilungen nicht aufgehoben, sondern beides muss neu miteinander verbunden werden“ (Böhle 2008, S. 9). Je nach Unternehmen und Markterfordernissen müssen Organisationskonzepte entwickelt und angepasst werden, um eine vernünftige Balance zu finden zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung. Beide Faktoren sind auf lange Sicht gesehen untrennbar miteinander verbunden bzw. sie müssen es sein – in einer sozialen Marktwirtschaft sowieso.

## Literatur

- Barnard, C.: The Functions of the Executive. Cambridge MA. 1938
- Böhle, F.: Die Integration "von unten" - Ein "blinder Fleck" beim Wandel der Organisation von Unternehmen. In: Böhle, F.; Bolte, A.; Bürgermeister, M. (Hrsg.): Die Integration von unten - Der Schlüssel zum Erfolg organisatorischen Wandels. Heidelberg 2008, S. 7-20.
- Deutschmann, C.: Postindustrielle Industriesoziologie. Weinheim und München 2002
- Dievernich, F.: Achtung Organisation! Vorsicht Management! Berlin 2007
- Eckhardstein, D.; Kasper, H.; Mayrhofer, W. (Hrsg.): Management - Theorie - Führung - Veränderung. Stuttgart 1999
- Engler, W.: Bürger, ohne Arbeit. Berlin 2005
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann, C.: Dezentralisierung von Unternehmen. München 1994
- Ford, H.: Mein Leben und Werk. Leipzig 1923
- Friedmann, G.: Der Mensch in der mechanisierten Produktion. Köln 1952
- Glauser, E. C.: Das Toyota Phänomen. Zumikon 2005. Abrufbar unter: [http://www.deming.ch/downloads/D\\_Toyota.pdf](http://www.deming.ch/downloads/D_Toyota.pdf) (Stand: 12.09.08)
- Glauser, E. C.: „Denke anders“, „Think Different“. Zusammenstellung der deutschsprachigen Beiträge aus der Revision der Deming-Webseite vom 1. Juni 2002. Abrufbar unter: [http://www.qm-online.ch/downloads/deming/think\\_different.pdf](http://www.qm-online.ch/downloads/deming/think_different.pdf) (Stand: 12.09.08)
- Hirsch-Kreinsen, H.: Wirtschafts- und Industriesoziologie. Weinheim und München 2005
- Hüther, M.: Klassiker der Ökonomie. Lizenzausgabe der Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn 2006
- Katz, J.; Green, E.: Qualitätsmanagement. Berlin/Wiesbaden 1996
- Kieser, A.; Walgenbach, P.: Organisation. Stuttgart 2007
- Kocka, J.: Industrielles Management. Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914. 1969 In: Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Band 56, S. 267-290
- Lehndorff, S.: Widersprüche der "Vermarktlichung" - Marktsteuerung in der Arbeitsorganisation von Dienstleistungen. In: Forum Wissenschaft 1/2005. Abrufbar unter: <http://www.bdwi.de/forum/archiv/archiv/97728.html> (Stand: 12.09.08)
- Lexikon der Wirtschaft: Lizenzausgabe der Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn 2004
- Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Opladen 2000

- March J.; Levinthal, D.: The Myopia of Learning. 1993 In: March, J.: The Pursuit of Organizational Intelligence. London 1999. S. 193-220
- Martin, L.: Total Quality Management in the Public Sector. In: National Productivity Review Nr. 10. 1993. S. 195-213
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.: Strategy Safari. A guided tour through the wilds of Strategic Management. New York 2005
- Mintzberg, H.: Mintzberg on Management. New York und London 1989
- Müller-Jentsch, W.: Organisationssoziologie. Frankfurt am Main 2003
- Müller-Jentsch, W.: Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 31. Jg./1998, S. 575-584
- Nishiyama, K.; Johnson, J.: Karoshi-Death from overwork. Occupational health consequences of the Japanese production management (Sixth Draft for International Journal of Health Services) 1997 Abrufbar unter: <http://www.workhealth.org/whatsnew/lpkarosh.html> (Stand: 12.09.08)
- Parker, M.; Slaughter, J.: Unions and management by stress. In Babson, S. (Hrsg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry. Detroit 1995, S. 41-53
- Pilz, F.: Der Sozialstaat. Lizenzausgabe der Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn 2004
- Popitz, H.; Bahrtdt, H.; Jüres, E.; Kesting, H.: Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Tübingen 1957
- Sauer, D.: Arbeitskraft und Arbeitsorganisation im Kapitalismus des Übergangs. In: Forum Wissenschaft 1/2005 Abrufbar unter: <http://www.bdwi.de/forum/archiv/archiv/97729.html> (Stand: 12.09.08)
- Sauer, D.; Döhl, V.: Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. 1997 In: ISF München u. a. (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technik-berichterstattung . 1996, S. 19-76
- Saul, J.: Der Markt frißt seine Kinder. Frankfurt am Main 1997
- Schmiede, R.; Schudlich, E.: Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Frankfurt am Main 1976
- Schmidt, S.: Das QM-Handbuch. Heidelberg 2005
- Schmitz, M.: Qualitätsmanagement für Senioreneinrichtungen. Hannover 2000
- Smith, A.: Der Wohlstand der Nationen. München 2003
- Sperling, H.: Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Marburg 1994
- Steinbeck, H.: Das neue Total Quality Management - Qualität aus Kundensicht. Landsberg 1997
- Sydow, J. Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation. Wiesbaden 1992
- Tullius, K.: Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung. Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 27/1999, S. 65-82
- Weber, M.: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. 1904 In: Weber, M.: Schriften 1894 – 1922. Stuttgart 2002
- Wompe, M.: Lean Production und Gruppenarbeit - über späte und doch unzureichende Einsichten. In: Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung, Nr. 38, Juni 1999, S. 113-126