

Dr. Hans Pongratz

## Triebkräfte und Widerstände in betrieblichen Veränderungsprozessen.

In: Moser, J., Nöbauer, B. und Seidl, M. (Hg.), "Vom alten Eisen und anderem Ballast". Tabus und Schattenseiten und Perspektiven in betrieblichen Veränderungsprozessen. München, Mering: Rainer Hampp Verlag 2001, S. 9 – 32

© Dr. Hans Pongratz, Rosner Consult Partnerschaft



**Rosner Consult Partnerschaft - Unternehmensberater und Managementtrainer**  
Wilhelm-Mayr-Str. 19 • D-80689 München • Internet: [www.rosner-consult.de](http://www.rosner-consult.de)  
Tel: +49 (89) 54 64 20 40 • Fax: +49 (89) 54 64 20 41 • E-Mail: [Office@rosner-consult.de](mailto:Office@rosner-consult.de)  
Bankverbindung: Kto. 3008605143 • Advance Bank München • BLZ 702 300 00

## **Triebkräfte und Widerstände in betrieblichen Veränderungsprozessen**

### **Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen mittlerem Management und Belegschaft**

von Hans J. Pongratz

Ein resümierender und kritisch reflektierender Blick auf die betrieblichen Veränderungsprozesse der neunziger Jahre ist überfällig. Schattenseiten hatten Reorganisationsmaßnahmen von Anfang an: Einerseits für die Mitarbeiter durch mangelnde Beteiligung und erhöhte Belastungen – bis hin zu Entlassungen oder Entlassungsdrohungen; andererseits aber auch für die Unternehmen mit hohen Kosten, Unruhe im Betrieb und unbefriedigenden Resultaten. Doch fanden solche Schattenseiten in der Reorganisations-Euphorie der neunziger Jahre wenig Beachtung. Statt sich mit negativen Begleiterscheinungen auseinanderzusetzen, wurde zumeist nach neuen (möglichst noch vielversprechenderen) Managementkonzepten Ausschau gehalten. Zugespitzt formuliert: Gingen Reorganisationsprozesse schief, wurden Verantwortliche abgelöst, und die Nachfolger eröffneten im Verbund mit neuen Beratungsunternehmen und Lösungsansätzen eine neuerliche Veränderungsrunde.

Angesagt ist eine nüchterne Bilanz, die eine systematische Betrachtung des Reorganisationsgeschehens einschließlich der Rollen und Strategien der beteiligten Akteure und Instanzen erfordert. Ich möchte zu dieser Bilanz eine Analyse aus soziologischer Perspektive beisteuern, die nach der sozialen Dynamik von Umstrukturierungsprozessen und den Auswirkungen auf die betroffenen Beschäftigten fragt. Aus soziologischer Sicht ist das Erstaunliche, in welchem Ausmaß sich Wirtschafts- und Technikfachleute, nämlich die verantwortlichen Manager und Berater<sup>1</sup>, auf soziale Experimente eingelassen haben, ohne sich über die möglichen sozialen Folgen Klarheit zu verschaffen – ja oft, ohne zu bedenken, daß die sozialen Folgen ihrer Maßnahmen für deren Erfolg mitentscheidend sind. Meine Ausgangsthese zur betrieblichen Reorganisation lautet deshalb: Wir blicken zurück auf eine Phase eines für soziale Zusammenhänge weitgehend blinden Experimentierens mit Arbeits- und Organisationsstrukturen. Nach Maßgabe wirtschaftlicher Parameter (z.B. Produktivitätszahlen oder Aktiennotierungen) wurden tiefgreifende Einschnitte in das betriebliche Sozialgefüge vorgenommen. Die sozialen Folgen – und deren Rückwirkungen auf ökonomische Kennziffern – werden erst allmählich wahrgenommen und berücksichtigt.

Um Mißverständnissen vorzubeugen, sind zwei Ergänzungen zu dieser These angebracht. Zum einen sind Beratungskonzepte sehr unterschiedlich angelegt, was die Berücksichtigung sozialer Dynamiken betrifft; Ansätze systemischer Beratung (siehe z.B. Exner/Königswieser/ Titscher 1987, Wimmer 1992) sind dafür sehr viel offener als die be-

---

<sup>1</sup> Aus Gründen sprachlicher Vereinfachung verwende ich bei Rollen- und Berufsbezeichnungen, wie z.B. Manager und Berater, nur die männlichen Formen; gemeint sind damit im folgenden immer beide Geschlechter.

triebswirtschaftliche Standardberatung á la McKinsey. Zum anderen haben sich Betriebsräte oft erfolgreich für die Berücksichtigung sozialer Folgen und ihre Abfederung für die Betroffenen eingesetzt; sie konnten so wichtige Reparaturarbeit leisten, verfügten in aller Regel – auch wenn sie in Steuerungs- und Projektgruppen eingebunden waren – aber weder über die Macht noch über die Mittel, die soziale Dynamik von Veränderungsprozessen entscheidend mitzugestalten. Mein Verdacht ist: Alle Beteiligten sind von der Reorganisationsdynamik überrollt worden – und realisieren erst allmählich, auf was sie sich da eingelassen haben.<sup>2</sup>

Im folgenden werden Triebkräfte und Widerstände in betrieblichen Veränderungsprozessen auf seiten des mittleren Managements wie auf seiten der ausführenden Beschäftigten (Abschnitt 2) betrachtet. Diese Trennung wird der Rollenverteilung in Reorganisationsabläufen nicht immer gerecht, weil Manager zugleich Beschäftigte sind und sich oft selbst als Leidtragende von Reorganisationsmaßnahmen sehen. Auf der Basis der Forschungsliteratur über das mittlere Management erscheint es indes sinnvoll, sich dieser Gruppe stellvertretend für verantwortliche Akteure der Reorganisation eingehender zuzuwenden. Vor dem Hintergrund dieser Gegenüberstellung werden (in Abschnitt 3) Überlegungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen durch Berater, Führungskräfte und Betriebsräte angestellt. Zunächst jedoch erfolgt (in Abschnitt 1) eine Bilanz der Reorganisationswelle der neunziger Jahre aus soziologischer Sicht. Einschränkend ist zu berücksichtigen, daß die empirischen Befunde überwiegend aus den alten Bundesländern der Bundesrepublik Deutschland stammen – und die Schlußfolgerungen deshalb zunächst nur für diese Region Gültigkeit beanspruchen können.

Die folgende kritisch reflektierende Argumentation ist nicht als generelle Ablehnung von betrieblichen Veränderungsmaßnahmen zu verstehen. Eine der wesentlichen Erkenntnisse der letzten Jahre ist, daß Arbeits- und Organisationsstrukturen in vielfältigen Formen gestaltbar sind – und diese Erkenntnis kann verstärkt zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen genutzt werden. Was vielfach fehlt, ist allerdings ein realistischer Blick auf die Gestaltungschancen – und die Bereitschaft, aus den bisherigen Maßnahmen (und das bedeutet oft: aus eigenen Fehlern) zu lernen. Angeregt werden soll zu einer breiten öffentlichen Diskussion über Reorganisationserfahrungen und damit zu möglichst offen gestalteten Klärungsprozessen darüber, nach welchen Maßstäben betriebliche Veränderungen gestaltet und welche Folgen dabei in Kauf genommen werden sollen.

---

<sup>2</sup> Ich selbst habe in zwei Rollen Reorganisationserfahrungen gesammelt: Einerseits als Sozialforscher und Industriosoziologe mit eher distanziert forschendem Blick; andererseits als Kommunikationstrainer, der in vielen Unternehmen mit Beschäftigten nach Möglichkeiten individueller Bewältigung gesucht hat. Ich möchte nicht verhehlen, daß Konzepte wie Lean Management, Total Quality Management oder Lernende Organisation auf mich und viele Kollegen eine beträchtliche Faszination ausgeübt haben. Die Vorstellung, daß man Arbeit auch ganz anders (z.B. mit mehr Eigenverantwortung für die Beschäftigten) organisieren kann, hat ihren Reiz für Wissenschaftler wie Praktiker.

# 1 Bilanz der Reorganisationswelle der neunziger Jahre aus soziologischer Sicht

Die Reorganisationswelle der neunziger Jahre bedeutet eine besonders einschneidende Veränderung der betrieblichen Arbeitsorganisation in der Nachkriegszeit, während der die betrieblichen Sozialstrukturen über fast 50 Jahre auffallend stabil geblieben waren. Sicher gab es seit 1950 einschneidende Wandlungen, zum Beispiel durch technologische Fortschritte (Automatisierung u.a.), welche einen grundlegenden Übergang der Tätigkeitsschwerpunkte von Handarbeit zu Kopfarbeit – mit steigendem Dienstleistungs- und Angestelltenanteil und bei wachsenden Qualifikationsanforderungen – bewirkten. Zudem hat die Entwicklung der industriellen Beziehungen deutliche Verbesserungen für die Arbeitnehmer (z.B. in Form von Arbeitszeitverkürzung, Lohnsteigerung oder Sozialleistungen) ermöglicht. Unverkennbar ist auch eine zunehmende Professionalisierung des Managements (durch betriebswirtschaftliche Ausbildung und betriebliche Weiterbildung) und der gewerkschaftlichen Interessenvertretung.

Im Verlauf dieser Veränderungen der Arbeitswelt blieben jedoch die Grundstrukturen betrieblicher Organisation zumeist unangetastet. Typische Kennzeichen waren (bis in die neunziger Jahre) und sind (zum Teil bis heute): über zahlreiche Ebenen klar abgestufte hierarchische Strukturen (ergänzt durch Stabsfunktionen), formal (z.B. durch Stellenbeschreibungen) definierte Kompetenzabgrenzungen zwischen Positionen und Abteilungen, berechenbare Aufstiegswege (als Chance und Begrenzung) sowie eine ausgeprägte Abschottung der unternehmensinternen Vorgänge von der Außenwelt (einschließlich der Kunden und Lieferanten). Organisationsstrukturen wiesen damit charakteristische Merkmale des von Max Weber (1980) ersonnenen Idealtypus bürokratischer Organisation auf.<sup>3</sup>

## 1.1 Ausmaße der Reorganisation

Die Reorganisationsprozesse der neunziger Jahre haben dieses stabile Gefüge bürokratisch angelegter Strukturen gehörig erschüttert. Groben Schätzungen zufolge haben in etwa zwei Dritteln der Unternehmen in Deutschland, darunter fast allen Großunternehmen, einschneidende Reorganisationsmaßnahmen stattgefunden. Aber nicht nur in den Betrieben, sondern auch in der Öffentlichkeit sind Managementkonzepte zu viel diskutierten Schlagworten geworden: Über Lean Management oder Business Reengineering beispielsweise las man in Fachzeitschriften ebenso wie in Tageszeitungen. Der Organisationsforscher Alfred Kieser (1996) charakterisiert die immer wieder neuen Managementkonzepte als eine Abfolge von Moden und Mythen. Doch ist es nicht nur bei Schlagworten und Gedankenspielen geblieben, denn es fanden massive Eingriffe in betriebliche Abläufe und Strukturen statt.

Die Grundideen gleichen sich: Betriebliche Ziele der Reorganisation sind Flexibilität, Prozeßoptimierung, Kundenorientierung und letztlich Steigerung des Shareholdervalue. Beabsichtigt ist zumeist eine Beschleunigung und Verdichtung von Arbeitsprozessen, die per-

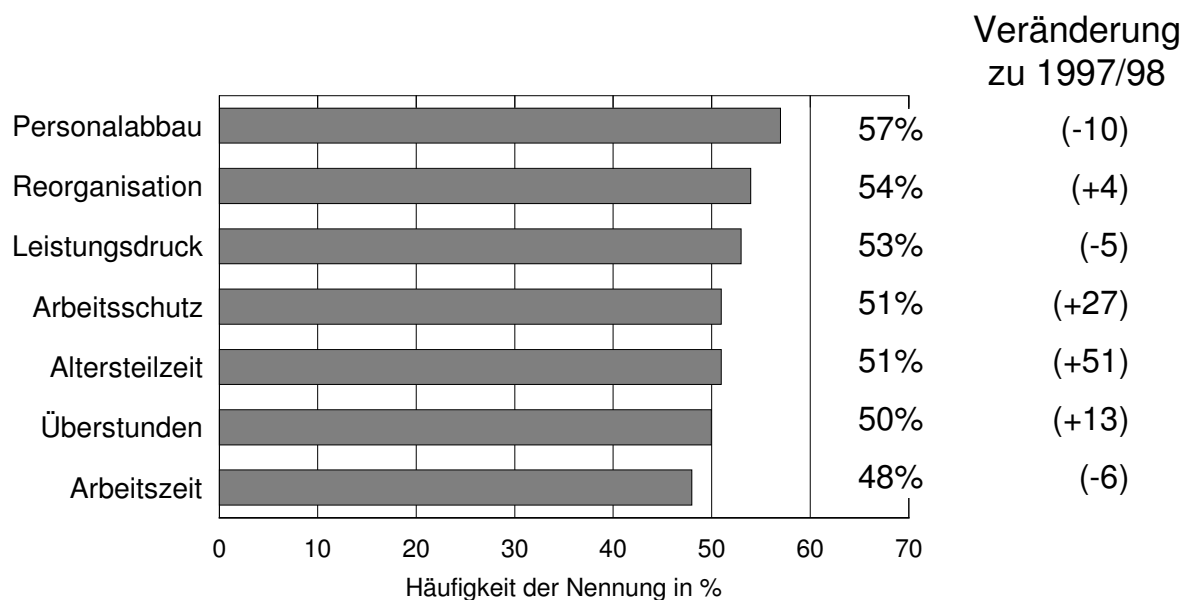
---

<sup>3</sup> Bürokratie wird hier nicht – wie es im Alltagsverständnis häufig üblich ist – als negative Wertung verstanden, sondern beschreibt eine bestimmte Form von legitimer, also von allen Beteiligten an-

manente Höchstleistungen als normale Arbeitsanforderungen erscheinen läßt. Dazu dienen die Ausrichtung der Organisationsstrukturen auf den Produktprozeß und auf Kundenbedürfnisse, die Überprüfung aller betrieblichen Leistungen nach betriebswirtschaftlichen Kennziffern (Nutzen) in Verbindung mit der Auslagerung von Funktionen (Outsourcing), die Verlagerung operativer Verantwortung auf die unteren Ebenen (z.B. vermittelt Gruppenarbeit, Projektarbeit, Profitcenter) oder die Verkürzung von Informations- und Kommunikationswegen (u.a. durch den Abbau einzelner Hierarchieebenen und durch neue Kommunikationstechniken).

Die Ergebnisse der aktuellen (für Deutschland repräsentativen) Betriebs- und Personalrätebefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung veranschaulichen das Ausmaß dieser Reorganisationsdynamik (siehe Schäfer 2001).

Übersicht 1: Betriebliche Entwicklungen und Probleme aus Sicht der *Betriebsräte* in Deutschland: die sieben häufigsten Nennungen (Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 1999/2000 und 1997/1998)



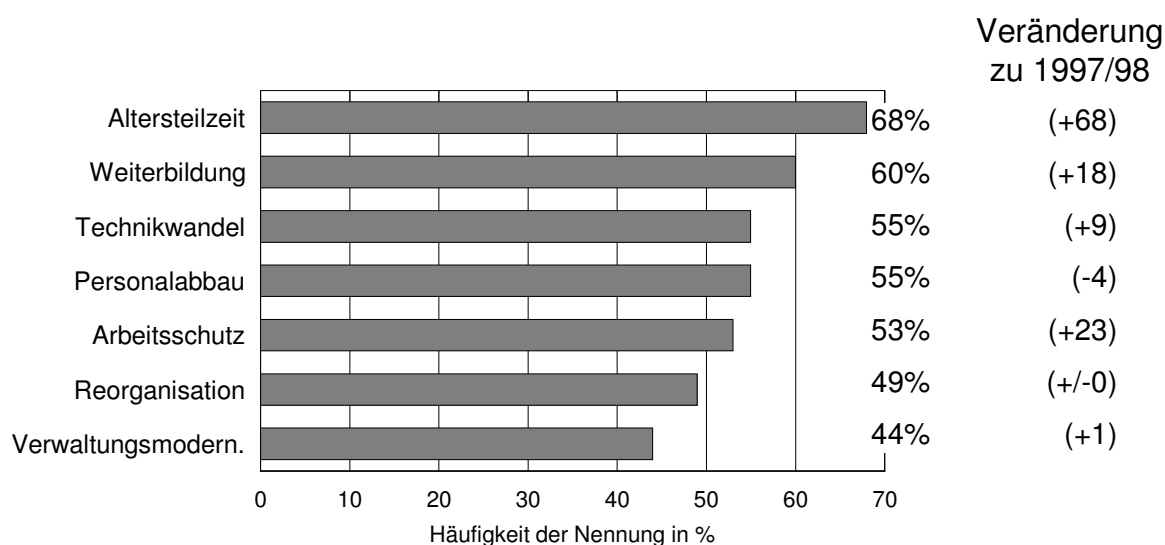
Reorganisation ist mit 54% das von allen Betriebsräten am zweit häufigsten genannte Problem (Übersicht 1); Personalabbau, Leistungsdruck und Überstunden werden als mehr oder weniger direkte Konsequenzen von Umstrukturierungen sogar mit ähnlicher Relevanz benannt. Wenn also insgesamt vier der sieben wichtigsten Probleme mit Reorganisation verbunden sind, verbringen Betriebsräte einen großen Teil ihrer Zeit offenbar immer noch mit Veränderungsproblematiken. Zugleich wird ein anderer Zusammenhang unterstrichen: Personalabbau erfolgt bei gleichzeitigem massivem Leistungsdruck und steigender Überstundenzahl. Die Veränderungen zu der zwei Jahre vorher durchgeführten Erhebung lassen indes auch eine erneute Zunahme der Bedeutung klassischer Probleme der Interessenvertretung wie Arbeitsschutz sowie mit Altersteilzeit die Etablierung eines neuen Themenfeldes erkennen.

---

erkannter Ordnung, welche die Berechenbarkeit von organisatorischen Abläufen und die Stabilität der sozialen Beziehungen gewährleistet.

Der Vergleich mit den Ergebnissen aus der Befragung der Personalräte im öffentlichen Dienst (Übersicht 2) belegt, daß dort Reorganisationsprobleme (Personalabbau, Reorganisation, Verwaltungsmodernisierung) ebenfalls eine wichtige Rolle spielen, aber nicht so sehr im Vordergrund stehen wie in der Privatwirtschaft. Betriebliche Veränderungen scheinen weniger durchgreifend zu sein, klassische Themenfelder der Interessenvertretung (Weiterbildung, Technikwandel, Arbeitsschutz) dominieren.

Übersicht 2: Betriebliche Entwicklungen und Probleme aus Sicht der *Personalräte* in Deutschland: die sieben häufigsten Nennungen (Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 1999/2000 und 1997/1998)



## 1.2 Ursachen betrieblicher Veränderungsprozesse

Warum ist es zu dieser Reorganisationswelle gekommen? In der öffentlichen Diskussion werden zumeist wirtschaftliche Gründe angeführt, insbesondere der wachsende Konkurrenzdruck als Folge der Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen. Unverkennbar ist aber auch die in den neunziger Jahren von seiten der Kapitalgeber zunehmend offensiv vertretene Strategie der Steigerung des Shareholdervalue, also der Gewinnerwartungen aus Aktienbesitz, eine wesentliche Triebkraft der Entwicklung. Unterstützung finden solche Kapitalstrategien in der vielerorts verstärkt neoliberal ausgerichteten Wirtschaftspolitik, welche Globalisierungstendenzen fördert und sozialstaatliche Regelungen in Frage stellt. Ein weiterer wichtiger Einflußfaktor ist die technische Entwicklung vor allem auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie, mit der ein neuer, besonders dynamischer Wirtschaftssektor entstanden ist ("New Economy") und die die technischen Voraussetzungen der Globalisierung verbessert.

Aus soziologischer Perspektive sind in erster Linie Aussagen über Ursachen möglich, welche mit der sozialen Dynamik von Reorganisationsprozessen zusammenhängen. Einerseits ist ein Reformbedarf "verknöchertes" bürokratischer Organisationsstrukturen, die sich letztlich herleiten von militärischen Vorbildern des 19. Jahrhunderts, unverkennbar. Ein starrer Betriebsaufbau mit festgelegten Karrierepfaden und geringer Flexibilität steht zudem in deut-

lichem Kontrast zu gesellschaftlichen Entwicklungen der Individualisierung und des Wertewandels, welche die letzten Jahrzehnte geprägt haben. Vor allem in der jungen Generation sind die Ansprüche an selbstbestimmtes Leben und Arbeiten und an eine individuelle Gestaltung von Berufswegen gestiegen (siehe die Ergebnisse der aktuellen Jugendforschung, z.B. Deutsche Shell 2000). Vor dem Hintergrund dieses Wandels sind korrespondierende betriebliche Veränderungen überfällig: Die Frage ist nicht, ob Reorganisation sinnvoll ist, sondern in welcher Richtung sie erfolgen und wie sie gestaltet werden soll.

Andererseits haben Reorganisationsprozesse inzwischen allerdings vielfach eine soziale Eigendynamik entfaltet, in der Sinn und Nutzen immer neuer Maßnahmen schwerlich zu erkennen sind. Diese Eigendynamik geht zunächst vom Beratungsmarkt als einer ausgesprochenen Wachstumsbranche aus: Mit rasch wechselnden Konzepten fachen die Verkaufsstrategien der Berater das Reorganisationsgeschehen stets von neuem an. In der öffentlichen Debatte genießen solche Managementkonzepte hohe Aufmerksamkeit und stehen als positiver Imagefaktor unhinterfragt für Handlungsfähigkeit und Innovativität. Dabei werden im Vergleich mit der Konkurrenz (z.B. per Benchmarking) häufig Veränderungsprozesse eher als Nachahmung denn als spezifische Problemlösung angestoßen. In manchen Betrieben wird mittlerweile sogar eine Art "Suchtgefahr" erkennbar: Geradezu zwanghaft werden immer wieder Reorganisationsmaßnahmen eingeleitet, oft nur um die problematischen Folgen vorangegangener Umstrukturierungen aufzufangen oder zu vertuschen.

Diese Deutung der Reorganisationsdynamik resultiert aus persönlichen Beobachtungen und vereinzelt wissenschaftlichen Befunden. Systematisch ist auch in der Soziologie der Verlauf von Reorganisationsprozessen und die Rolle der Beratungsunternehmen noch kaum untersucht worden.<sup>4</sup> Doch verweisen die vorliegenden Indizien auf die Notwendigkeit, Ursachen und Ziele von betrieblichen Veränderungsmaßnahmen konsequenter einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Denn, so lautet mein Fazit, es gibt sicherlich gute Gründe zur betrieblichen Reorganisation, aber nicht jede Reorganisation ist gut begründet. Manche Umstrukturierung erscheint eher als bloßer Aktionismus und als Beschwörungsformel angeblicher Innovationsbereitschaft – und steht damit in der Gefahr zum inhaltsleeren Ritual "um seiner selbst willen" zu verkommen. Fast immer aber geht es dabei um die Stärkung von Kapitalinteressen gegenüber den Anliegen der Arbeitnehmerschaft. Die Reorganisationswelle der neunziger Jahre kann deshalb auch gedeutet werden als eine Gegenbewegung zur Festigung der Position der Arbeitnehmerseite in den sechziger und siebziger Jahren – und stellt insofern eine besondere Herausforderung für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung dar.

### **1.3 Folgen von Umstrukturierungsmaßnahmen**

Erstaunlich ist das Anhalten der Reorganisationswelle vor allem, wenn man die bisherigen Auswirkungen in Betracht zieht. Im einzelnen fallen die Resultate ganz unterschiedlich aus und reichen von beachtlichen Erfolgen bis zu spektakulären Fehlschlägen. Daß die vollmun-

---

<sup>4</sup> Als Ausnahmen siehe vor allem die mikropolitischen Studien von Ortmann und Kollegen (1990), die Analysen von Beratungsprozessen von Mingers (1996) und Iding (2000) oder die Kritik von Beratungskonzepten der "lernenden Organisation" von Kühl (2000).

digen Versprechungen der Berater-Gurus (wie z.B. die von Hammer und Champy mit dem Konzept des Business Reengineering in Aussicht gestellten “Quantensprünge” der Produktivität) allenfalls als Werbeslogans verstanden werden können, sollte allen Beteiligten klar sein. Aber auch weniger spektakuläre Erwartungen sind vielfach enttäuscht worden.

In der Industriesoziologie wurde von Anfang an, etwa bei Beobachtungen in amerikanischen Unternehmen, die sich nach japanischem Vorbild zu reorganisieren versuchten (Garrahan/Stewart 1992), darauf hingewiesen, daß Lean Management eine Verschärfung von Leistungsdruck und Herrschaftsmechanismen zur Folge hat und in einer Demotivation der Beschäftigten münden kann. Kritik von dieser Seite überrascht indes weniger als die Ernüchterung auf Seiten von Managementberatung und Betriebswirtschaftslehre. So resümiert etwa Chris Argyris (1998), der “Vater” des Konzepts der Lernenden Organisation, im Harvard Business Manager (einer Zeitschrift, die viele Beratungsmoden mitpropagiert hat): “Organisationsentwickler lehren Transformationsmanagement. Und die Unternehmensführer selbst rufen unzählige Projekte ins Leben, die von Reengineering über kontinuierliche Verbesserung bis zum Total Quality Management reichen. Aber wenig führt zu beachtenswerten Erfolgen.” (S. 9) Auch namhafte Betriebswirtschaftsprofessoren äußern deutliche Vorbehalte; so bemängelt etwa Hans Jürgen Drumm die fehlende theoretische Untermauerung von Managementkonzepten sowie ihr idealistisches Menschenbild und kommt zu dem “Ergebnis, daß die ‚Neue Dezentralisation‘ eine Fülle von personalwirtschaftlichen Problemen aufwirft, für die ebenfalls keine oder nur schlechte Lösungen bereit stehen.” (1996, S. 7)

Schwierig ist es, konkrete empirische Belege für die Erfolge oder Mißerfolge einzelner Reorganisationsprojekte zu finden; denn die Auswirkungen sind schwer meßbar, und die meisten Projekte werden nicht oder nur unzureichend evaluiert – und sofern das doch geschieht, werden die Ergebnisse nicht veröffentlicht. Aufschlußreiche Hinweise liefert eine von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg im Jahr 1999 durchgeführte Umfrage unter Führungskräften: “Die meisten Veränderungsvorhaben – ... – scheitern an unzureichender und ungenauer Information der Mitarbeiter. ‚Sinn und Zweck von Veränderungen sind der Belegschaft nicht klar‘ klagen die meisten befragten Manager.” (S. 4) Aus persönlicher (im Rahmen von Forschung und Training gewonnener) Erfahrung schließe ich auf eine gewisse Reorganisations-Müdigkeit selbst bei prinzipiell für den Wandel aufgeschlossenen Mitarbeitern: Die bisherigen Reorganisationsmaßnahmen haben alle Beteiligten viel Kraft gekostet; kurzfristige Erfolge sind oft darauf zurückzuführen, daß sich jeder anstrengt, um nicht ins Hintertreffen zu geraten – die langfristigen Folgen indes bleiben ungewiß. Deshalb gehen viele Mitarbeiter inzwischen zurückhaltend mit Veränderungsansprüchen um; sie lassen sich darauf ein und “spielen mit”, aber eher aus Angst vor negativen Konsequenzen als aus innerer Überzeugung.

Eine reine Erfolgsgeschichte ist die Reorganisationswelle der neunziger Jahre also sicherlich nicht. Im Einzelfall gibt es Erfolge wie Mißerfolge, hochfliegende Erwartungen erfüllen sich selten, und die langfristigen Auswirkungen sind nur schwer abzuschätzen. Auch aus wirtschaftlicher Perspektive sind die Resultate häufig zwiespältig. Das Grundproblem aus soziologischer Sicht indes ist: Es finden kaum Lernprozesse statt, denn Reorganisationsverläufe werden (unabhängig von Erfolg oder Mißerfolg) selten systematisch daraufhin inspi-



ziert, was warum gelungen oder mißlungen ist. Damit unterbleibt in aller Regel eine allmähliche Weiterentwicklung von Reorganisationsstrategien aus gesammelter Erfahrung; statt dessen wird mit wechselnden Konzepten stets von neuem mit überzogenen kurzfristigen Erwartungen angesetzt.

Auch die Frage nach Gewinnern und Verlierern der Reorganisation ist nicht eindeutig zu beantworten, doch sind unverkennbar einzelne Gruppen in unterschiedlicher Weise betroffen. In pauschaler Zuordnung stehen auf der Gewinnerseite die Kapitalgeber und die Beratungsunternehmen, die ihre Erträge deutlich steigern konnten; auch das obere Management und bestimmte Expertengruppen sind mit erhöhtem Einkommen und gesteigertem Ansehen (bei allerdings wachsenden beruflichen Risiken) zu den Nutznießern zu zählen. Verlierer sind zunächst die entlassenen Mitarbeiter, vor allem wenn sie nicht oder nur in verschlechterten Positionen neuerlich Anstellung fanden. Aber auch innerhalb der Betriebe sind ältere und niedrig qualifizierte Mitarbeiter wieder verstärkt der Gefahr ausgesetzt, in niedrig bewertete Randpositionen zu geraten. Schwieriger ist die Einschätzung für das Gros des mittleren Managements einerseits und der ausführenden (qualifizierten) Beschäftigten andererseits.

Im nächsten Abschnitt werden deshalb ausgewählte Forschungsbefunde für diese beiden Gruppen genauer betrachtet und einander gegenübergestellt: Wie sind Triebkräfte und Widerständen bei mittlerem Management und ausführenden Beschäftigten einzuschätzen? Sind sie aufgrund ihrer unterschiedlichen (Macht-)Position im Unternehmen in unterschiedlicher Weise an Reorganisationsprozessen beteiligt? Und wie bekommen sie deren Konsequenzen zu spüren? Der Erfolg von Reorganisationsprozessen hängt in besonderem Maße von diesen beiden Gruppen ab, weil sie bei der Umsetzung der Maßnahmen eine zentrale Rolle spielen.

## **2 Triebkräfte und Widerstände auf seiten von Management und Belegschaft**

### **2.1 Verunsicherung des mittleren Managements**

In der Reorganisationsdiskussion erscheint das mittlere Management häufig als problematische Zwischenschicht: Während das obere Management vermittelt Umstrukturierung die unteren ausführenden Ebenen zu stärken versuche, würden Führungskräfte der mittleren Ebenen Veränderungsprozesse aus Angst vor Macht- und Statusverlust bremsen; so haben beispielsweise Hammer und Champy in Widerständen des mittleren Managements die Hauptursache für das Scheitern ihres Konzepts von Business Reengineering ausgemacht. Tatsächlich werden auch in empirischen Untersuchungen erhebliche Widerstände des mittleren Managements gegenüber Reorganisationsmaßnahmen festgestellt (z.B. von Faust et al. 1994). Dennoch greift das pauschale Urteil von der "Betonschicht" der mittleren Manager viel zu kurz.

Deutlich wird in der Forschung zu betrieblichen Veränderungsprozessen (siehe schon Ortman u.a. 1990) eine enge Verknüpfung von Reorganisationsverlauf und Machtdynamik. Triebkräfte und Widerstände in Umstrukturierungsmaßnahmen spiegeln zugleich innerbetriebliche Machtkonstellationen wieder. Von der Veränderung von Organisationsstrukturen sind die formal geregelten ebenso wie die informell (gewissermaßen inoffiziell) arrangierten Machtstrukturen betroffen (vgl. das von Kühl 1994 beschriebene "Politisierungsdilemma" im

Übergang zu flachen Hierarchien). Machtbalancen geraten ins Wanken, die oft über lange Zeit ausgehandelt wurden, und müssen über offene oder versteckte Konflikte neu austariert werden. Zum Teil sind solche Macht- und Konfliktdynamiken in Veränderungsprozessen unvermeidlich, zum Teil werden sie aber auch gezielt angestoßen. In vielen Fällen dienen Veränderungsmaßnahmen (mehr oder weniger planmäßig) dazu, Machtsphären neu abzustecken. Reorganisation kann geradezu zum Instrument von Machterhalt oder Machtgewinn werden.

Dieser Zusammenhang von Reorganisations- und Machtdynamik wird in der Beratungspraxis wenig beachtet – gerade auch von seiten der Berater, die damit die Ziele ihrer Auftraggeber konsequent hinterfragen müßten. Machtstrukturen werden in Beratungsprozessen – und diese Kritik gilt auch gegenüber der systemischen Beratung (siehe Iding 2000) – nur selten systematisch reflektiert und berücksichtigt. Da weder Auftraggeber (also zumeist das obere Management) noch Berater großes Interesse an der Enthüllung von Machtansprüchen haben, werden die durch Veränderungsaktionen ausgelösten Konflikte häufig verdeckt ausgetragen. Als Triebkräfte der Reorganisation erscheinen dann jene Manager, die sich Machterhalt oder Machtausweitung davon versprechen; in Widerstandspositionen geraten hingegen diejenigen Kollegen, welche die eigene Position gefährdet sehen. So finden sich mittlere Manager in der Rolle des Buhmanns wieder, wenn sie (wie anderen Beteiligte auch) Ansehen und Autorität verteidigen. Grundsätzlich aber begegnen wir Erneuerern und Bewahrern, Schrittmachern und Widersachern der Reorganisation auf allen Hierarchieebenen. Im mittleren Management sind es oft jüngere Führungskräfte, die sich als Protagonisten der Veränderung sehen, die aber zugleich besonders anfällig für Enttäuschung und Frustration sind – insbesondere wenn sie erleben, wie inhaltliche Anliegen in Machtkämpfen untergehen.

In der neueren sozialwissenschaftlichen Forschung wird eine weitreichende Verunsicherung der Führungskräfte festgestellt – nicht nur bei den offenkundigen “Verlierern” von Macht und Status, sondern auch bei den “Gewinnern”. Aktuelle Einblick auf breiter empirischer Grundlage gibt die Studie von Faust, Jauch und Notz (2000). Die Ursache der Verunsicherung sehen die Autoren in einem “unabgeschlossenen Prozeß der Neudefinition von Führungsrollen” (S. 19). Es sei weniger die konkrete Umstellung auf ein neues Führungskonzept, das den Managern zu schaffen mache, als die allgemeine Ungewißheit darüber, welche neuen Anforderungen auf lange Frist gelten sollen: “Es hat sich ein breiteres Bewußtsein herausgebildet, daß ein Modell in Frage gestellt wird und nicht nur einzelne Personen oder Positionen. Der Reorganisationsprozeß hat in einigen Unternehmen den Eindruck hinterlassen, daß nichts mehr bleibt, wie es war. Nichts ist mehr auf Dauer erworben, alles in Frage gestellt und um seine Position muß man nun immer wieder aufs Neue kämpfen.” (S. 103)

Im einzelnen verweisen Faust, Jauch und Notz darauf, daß viele Führungskräfte trotz erweiterter Arbeitsanforderungen eher eine Begrenzung ihrer tatsächlichen Einflußchancen wahrnehmen; sie sollen mehr Verantwortung tragen und mutigere Entscheidungen treffen, während sie doch in der Verfügung über die relevanten Ressourcen beschränkt bleiben. Betriebliche Veränderung ist ebenso wie für andere Beschäftigte häufig mit erhöhtem Leistungsdruck und verlängerten Arbeitszeiten verbunden, ohne daß die Führungskräfte (im Unterschied zu früher) mit entsprechenden Privilegien als Ausgleich für steigende Belastungen rechnen können. Vor allem aber sehen sie im Zuge der Verflachung von Hierarchien und der

Streichung einzelner Leitungsebenen ihre Aufstiegsmöglichkeiten wesentlich beeinträchtigt; sie stehen nun untereinander in einer verschärften Konkurrenz um weniger Karrierepositionen und müssen eventuell sogar mit Rückstufungen rechnen. So nimmt es nicht wunder, wenn auch viele mittlere Manager einen rigideren Umgangston und eine Verschlechterung des Arbeitsklimas beklagen.

Schließlich wird ihnen vielfach sogar das Privileg weitgehender Beschäftigungssicherheit entzogen, das sie bisher selbstredend als Gegenleistung für eine hohe Identifikation mit der Firma in Anspruch nehmen konnten. In Reorganisationsprozessen machen Führungskräfte eine Erfahrung, die sie bisher nur von den unteren Hierarchieebenen kannten, nämlich daß auch ohne größere Verfehlungen die eigene Entlassung "aus betrieblichen Gründen" drohen kann. Mittlere Manager finden sich damit in einer für sie neuen (wenn auch für andere Beschäftigtengruppen vertrauten) Situation wieder: Ihre eigene betriebliche Position ist grundlegend und auf Dauer in Frage gestellt. Zugleich können sie sich nur schwer der in Reorganisationsprozessen erhöhten Machtdynamik entziehen. Damit zeigt sich eine Gruppe in hohem Maße verunsichert, die es gewohnt ist – und von der erwartet wird, daß sie (zumindest nach außen) Sicherheit und Stabilität ausstrahlt (siehe auch Pongratz/Voß 1997).

## **2.2 Wandlungen im Leistungsverständnis der Beschäftigten**

In der Diskussion um den Wandel der Werthaltungen von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Ansprüchen von Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung stand vor etwa zwanzig Jahren die Frage im Mittelpunkt, ob künftige Generationen nicht mehr mit vollem Einsatz arbeiten möchten und statt dessen Sinn und Erfüllung in Freizeitaktivitäten suchen (siehe zusammenfassend Pawlowsky 1986, Bolte/Voß 1988). Derartige Mutmaßungen haben sich in keiner Weise bestätigt; im Gegenteil ist, wie Ergebnisse der Wohlfahrtssurveys (Statistisches Bundesamt 2000) belegen, die Zustimmung zur Aussage, "Arbeit ist für das Wohlbefinden sehr wichtig", in der westdeutschen Bevölkerung zwischen 1980 und 1998 von 31% auf 50% gestiegen. Bemerkenswert ist vor allem der neuerliche Anstieg in den neunziger Jahren (von 37% in 1993 auf 50% in 1998), also während Reorganisationsprozesse in vollem Gang waren. Eine mögliche Interpretation ist, daß die Bedeutung der Arbeit stärker betont wird, weil (im Zusammenhang mit Umstrukturierungen) die Auswirkungen von Leistungsdruck und Überstunden auf das Privatleben besonders deutlich zu spüren sind.

Übersicht 3: Entwicklung der Arbeitszufriedenheit in den achtziger und neunziger Jahren  
(Quelle: Wohlfahrtssurveys 1980, 1988, 1998)

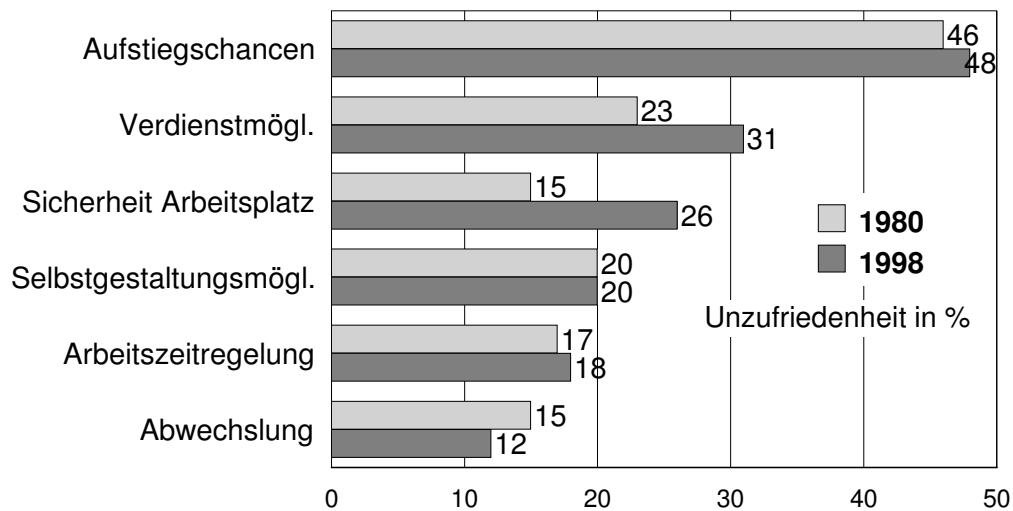
		1980	1988	1998
Beschäftigte insgesamt in Westdeutschland		7,6	7,8	7,6
Arbeiter	un-, angelernte	7,4	7,6	6,5
	qualifizierte	7,7	7,8	7,8
Angestellte	einfache, mittlere	7,7	7,7	7,2
	gehobene, höhere	8,1	7,9	7,9

(Zufriedenheitsskala von 0 "ganz und gar unzufrieden" bis 10 "ganz und gar zufrieden")

Die Arbeitszufriedenheit blieb während dieses Zeitraums stabil (Übersicht 3) und bewegte sich auf dem Niveau der allgemeinen Lebenszufriedenheit, die für 1998 den Wert 7,7 aufweist. Bemerkenswerte Ausnahmen stellen die weniger qualifizierten Arbeiter und Angestellten dar, deren Arbeitszufriedenheit in den neunziger Jahren drastisch zurückgegangen ist. Dieser Befund könnte darauf hindeuten, daß sich diese Gruppen in besonderem Maße den negativen Folgen von Reorganisationsmaßnahmen ausgesetzt sind. Denn es handelt sich um diejenigen Gruppen, welche die geringsten Chancen haben, aktiv gestaltend in betriebliche Veränderungsprozesse einzugreifen. In Managementkonzepten wird ihnen ohnehin wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Ein genauerer Blick (Übersicht 4) auf einzelne Aspekte der Unzufriedenheit in der Arbeit (und ihre Veränderung seit 1980) gibt weiteren Aufschluß über die Folgen der Reorganisation für die Beschäftigten. 1980 ebenso wie 1998 sind fast die Hälfte der Arbeitnehmer unzufrieden mit den Aufstiegsmöglichkeiten. Deutlich gestiegen ist der Unmut über Verdienstmöglichkeiten und über die (Un-)Sicherheit des Arbeitsplatzes. Im Hinblick auf Möglichkeiten zur Selbstgestaltung und auf Abwechslung in der Arbeit werden – entgegen den Versprechungen der Beratungskonzepte von erweiterten Chancen zu Selbstorganisation und Eigenverantwortung – im Gesamtdurchschnitt kaum Effekte von Reorganisationsmaßnahmen sichtbar. Wiederum sind jedoch einzelne Gruppen ganz unterschiedlich betroffen und Benachteiligungen zeigen sich erneut bei niedrig Qualifizierten: Un- und angelernte Arbeiter beispielsweise sind zu 48% unzufrieden mit Selbstgestaltungsmöglichkeiten, qualifizierte Arbeiter nur zu 23%. So zeichnet als Folge der Reorganisationswelle weniger eine generelle Verbesserung der Arbeitsbedingungen ab als ihre Polarisierung: Hoch qualifizierte Beschäftigte erhalten mehr, niedrig qualifizierte Mitarbeiter weniger Selbständigkeit.

Übersicht 4: Unzufriedenheit mit Arbeitsplatzmerkmalen bei Beschäftigten in Westdeutschland in % (Quelle: Wohlfahrtssurveys 1980, 1998)



Markante Unterschiede in den Leistungsorientierungen der Beschäftigten sind ein Teilergebnis einer Befragung von Arbeitern und Angestellten verschiedener Branchen, an der ich aktuell selbst mitwirke.<sup>5</sup> Wir stoßen bei vielen Befragten auf ein hohes intrinsisches (inhaltlich motiviertes) Interesse an der konkreten Arbeitstätigkeit, das sich vom klassischen Interesse an sach- und fachgerechter Arbeitsausführung, wie es im “Facharbeiterstolz” oder im Expertenbewußtsein “professioneller” Angestellter beschrieben ist, deutlich unterscheidet. Denn als Motivationsquelle wird weniger der fachliche Inhalt der Arbeitstätigkeit als der Prozeß der Leistungserbringung wirksam. Diese Arbeitskräfte suchen in der Arbeit eine spezifische Erlebnisqualität, die sich typischerweise in Arbeitssituation einstellt, in denen die eigene Kompetenz unter Druck zu behaupten ist. Als Anreize werden genannt:

- Spaß – etwas zu schaffen
- Selbständigkeit – in der Arbeitsausführung
- Nützlichkeit – für Kunden und die eigene Firma
- Erfolg – im Erreichen hochgesteckter Ziele
- Herausforderung – bis an die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit
- Kommunikation im Team – um Gemeinsamkeit erleben zu können

<sup>5</sup> Das zusammen mit Günter Voß und Jörg Dombrowski an der Technischen Universität Chemnitz seit April 2000 (bis Ende 2001) durchgeführte Forschungsprojekt “Arbeiter und Angestellte als Arbeitskraftunternehmer?” wird finanziert von der Hans-Böckler-Stiftung. Die im folgenden präsentierten Ergebnisse entstammen einer Teilauswertung der insgesamt 70 Intensivinterviews, vor allem aus Antworten zur Arbeitszufriedenheit, zu wünschenswerten Arbeitsformen und zur Begründung eigenen Arbeitsengagements.

Wir bezeichnen diese Haltung als Leistungsoptimierung, weil die Arbeitsleistung aus eigenem Antrieb in einer engen Verquickung von Erlebnisqualität mit Effizienzkriterien verdichtet wird.

Im Kontrast dazu lassen andere Befragte eine klassische Expertenorientierung an fachlichen Standards und einwandfreier Arbeitsausführung als inhaltliches Arbeitsmotiv erkennen. Diese Orientierung kennzeichnen wir als Leistungssicherung, weil im Mittelpunkt die Gewährleistung gleichbleibender Ergebnisqualität im Rahmen routinisierter Arbeitsverfahren steht. Beide Haltungen, Leistungsoptimierung ebenso wie Leistungssicherung, können zu hoher Leistung motivieren – freilich mit unterschiedlichen Vorstellungen davon, was “gutes Arbeiten” ausmacht.

Als Motto der Leistungsoptimierung wird in Interviews der Wunsch angesprochen, den wechselnden Bedingungen entsprechend “das Beste rausholen” zu wollen, während es bei Leistungssicherung eher darum geht, “das Richtige zu machen”. Die Haltung der Leistungsoptimierung impliziert einen Vorrang von Effizienz gegenüber Kompetenz und von Lösungsorientierung gegenüber Verfahrensorientierung; das heißt freilich nicht, daß deren Vertreter keinen Wert auf Kompetenz oder professionelle Verfahren legen würden; vielmehr betrachten sie diese als selbstverständliche Grundlagen, die zu beachten sind, die aber nicht den besonderen Reiz der Arbeit ausmachen. Die gewünschte Erfahrungsintensität des Arbeitens ergibt sich eher in Strategien der Improvisation und des Bastelns von situativen Lösungen, wobei ein kalkuliertes Risiko nicht nur akzeptiert, sondern oft gezielt gesucht wird. “Leistungsoptimierer” wollen sich im Arbeitsprozeß selbst beweisen und sind dafür auch zu zeitweise exzessiver Leistungsverausgabung bereit. Für “Leistungssicherer” steht hingegen der Anspruch auf Korrektheit und Perfektion im Vordergrund; sie bauen auf die gewohnte Sicherheit in bewährten Verfahren.

Ähnliche Haltungen, wie die der Leistungsoptimierung, sind in der Forschung bisher bei Führungskräften festgestellt worden (siehe die bei Kotthoff 1997 beschriebene “Beitragsorientierung” oder die “Orientierung auf Selbstentfaltung” in der Studie von Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995). Wir finden Leistungsoptimierung indes bei ganz verschiedenen Gruppen von Angestellten (vor allem im Zusammenhang mit Projektarbeit und im Bereich der Informationstechnologie) sowie vereinzelt sogar bei Arbeitern. Ein großer Teil dieser Befragten weist weder klassische Karriereerwartungen auf noch verfügt er über realistische Chancen auf Führungspositionen. Wir schließen daraus, daß es sich bei Leistungsoptimierung um eine breit fundierte Orientierung handelt, auch wenn sie bei Hochqualifizierten und Führungskräften in besonderem Maße anzutreffen ist.

### **2.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Stellt man diese Forschungsbefunde zu mittlerem Management und ausführenden Beschäftigten einander gegenüber, so fallen vor allem die Ähnlichkeiten und Annäherungen ihrer Sichtweisen auf. Auf der einen Seite sind Führungskräfte neuen, dem übrigen Personal vergleichbaren Beschäftigungsrisiken ausgesetzt und zeigen sich darob in hohem Maße verunsichert. Auf der anderen Seite läßt ein Teil der ausführenden Beschäftigten eine neuartige Leistungs-

bereitschaft erkennen, verbunden mit einer inhaltlichen Motivation und einem Willen zur Verantwortung, wie man sie bisher im wesentlichen beim Management vorgefunden hat.

Gemeinsamkeiten in der Betroffenheit durch Reorganisationsmaßnahmen kommen zum Ausdruck in einer Repräsentativbefragung aus dem Jahr 1995 (Übersicht 5). Vom Anstieg von Leistungsdruck, Verantwortung und Überstunden sind die Erwerbstätigen insgesamt demnach offenbar in ganz ähnlichem Maße betroffen wie die Führungskräfte. Auch Probleme mit Motivation und Aufstiegschancen gibt es auf beiden Seiten – allerdings deutlich stärker ausgeprägt bei den Erwerbstätigen. Wenn 38% der Befragten von sich sagen, daß ihre Motivation gesunken ist, so ist das (soweit man einen unmittelbaren Zusammenhang unterstellen kann) nicht gerade ein Erfolgsnachweis für Reorganisationsmaßnahmen.

Übersicht 5: Auswirkungen des Wettbewerbsdrucks auf Führungskräfte und Erwerbstätige im Vergleich (Quelle: Repräsentativbefragung der FORSA Gesellschaft für Sozialforschung 1995)

	Führungskräfte aus dem Mittelstand		Erwerbstätige insgesamt	
	Größer	Geringer	Größer	Geringer
<b>Leistungsdruck</b>	<b>88%</b>	0%	76%	3%
<b>Verantwortung</b>	<b>86%</b>	1%	79%	7%
<b>Überstunden</b>	47%	7%	<b>54%</b>	9%
<b>Motivation</b>	40%	23%	34%	<b>38%</b>
<b>Aufstiegschancen</b>	17%	15%	21%	<b>40%</b>

Dennoch bleiben bei ähnlicher Betroffenheit grundsätzliche Unterschiede zwischen Management und Belegschaft bestehen. Auch wenn der Hierarchieabbau die Aufstiegschancen generell beeinträchtigt, so bieten sich dem Führungspersonal doch erheblich bessere Chancen, sich zu profilieren; vor allem diejenigen Manager, die sich behaupten konnten, verbuchen bei insgesamt weniger Führungspositionen einen bisweilen deutlichen Machtzuwachs. Führungskräfte haben eher die Möglichkeit, eine aktive Rolle im Reorganisationsprozeß zu übernehmen und ihr Machtpotential einzusetzen; sie können sich in unterschiedlichen Formen einschalten und nach Maßgabe eigener Interessen Veränderungsbestrebungen bremsen oder vorantreiben. Zudem fallen die “Verlierer” aus dem Management immer noch vergleichsweise “weich”: auf gut dotierte Ausweichpositionen, mit oft erklecklichen Abfindungssummen oder mit großzügiger Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz (z.B. vermittelt Outplacement-Beratung).

Eine einfache Entgegensetzung der Interessen von mittlerem Management und Belegschaft wird der Lage in Reorganisationsprozessen trotzdem nicht gerecht. Vielmehr gewinnen andere Unterscheidungen an Relevanz: Wer hat Interesse an Veränderung oder an Stabilität? Wer ist aktiver Akteur im Veränderungsprozeß und wer reagierender Betroffener? Wer sieht

sich als Gewinner und wer als Verlierer des Wandels? Solche Differenzierungen lassen selten eindeutige Zuordnungen zu, schon weil sich im Verlauf von Veränderungsprozessen oder zwischen verschiedenen Reorganisationsmaßnahmen die Verteilungen ändern können, etwa weil Gewinner plötzlich zu Verlierern werden oder weil Veränderungsprotagonisten Interesse an Stabilität entwickeln, wenn ihnen der Prozeß aus den Händen zu gleiten droht. Zusammenfassend ist deshalb festzustellen: Die Lage ist unübersichtlich geworden! Erst mit genauem Blick auf den einzelnen Reorganisationsprozeß sind die relevanten Interessenkonstellationen zu erkennen. Grundsätzlich entsteht eine größere Vielfalt von Arbeits- und Organisationsstrukturen, welche einheitliche Beurteilungen erschwert; auch auf seiten der Beschäftigten erweitert sich das Spektrum der Orientierungen und Interessen, so daß es schwieriger wird, kollektive Interessenlagen zu bestimmen.

Was bleibt und an Bedeutsamkeit gewinnt, sind dagegen grundsätzliche Interessengegensätze zwischen Kapital und Arbeit als Folge von erhöhtem Leistungsdruck und Shareholdervalue-Strategien. Nur sind diese Gegensätze nicht mehr so prägnant wie früher in der Gegenüberstellung von Management und Belegschaft als getrennten (und antagonistisch handelnden) sozialen Gruppen zu erkennen – und damit greifen die klassischen marxistischen Kategorien des Klassenkampfes kaum noch. Klare Zuordnungen der betrieblichen Gruppen zu Interessenpositionen fallen schwerer: Zum Teil weil der Veränderungsdruck verstärkt von außerhalb der Unternehmen kommt (etwa von seiten der Kapitalgeber oder über die Kunden), zum Teil weil sich die Beschäftigten (Manager und Ausführende) in gesteigertem Maße selbst Druck machen (siehe Glißmann/Peters 2001).

Beschäftigte mit der Haltung der Leistungsoptimierung haben Herrschaftsansprüche in hohem Maße verinnerlicht, d.h. sie denken vielfach im Sinne von Leistungssteigerung und Unternehmenserfordernissen – und sind in der Gefahr, ihre persönlichen Bedürfnisse hinten zu stellen. Zusammen mit Günter Voß vertrete ich die These, daß sich ein neuer Typus von Arbeitskraft entwickelt, den wir als Arbeitskraftunternehmer bezeichnen, weil er gewissermaßen unternehmerisch mit der eigenen Arbeitskraft umgeht (Voß/Pongratz 1998). Wird die Arbeitstätigkeit aber von den Ausführenden selbst unter Gesichtspunkten ökonomischer Effizienz verdichtet, so ist die Gefahr der Überforderung und Selbst-Ausbeutung offensichtlich – und mit ihr die Notwendigkeit, Arbeitskräfte gewissermaßen vor sich selbst zu schützen. Dennoch kann auch bei diesem Typus von Arbeitskraft keine völlige Übereinstimmung zwischen Arbeitnehmerinteressen und Managementenerwartungen unterstellt werden. Um das Argument am Beispiel der Haltung der Leistungsoptimierung zu erläutern: Wir treffen in unserer Untersuchungsgruppe sowohl auf Fälle, in denen diese Orientierung von seiten des Betriebs ausgenutzt wird, als auch auf Fälle, in denen sie ungenutzt bleibt – beides verbunden mit Frustrationen und Belastungen für die betroffenen Mitarbeiter.

Aber auch wo eine Abstimmung betrieblicher Leistungserwartungen mit subjektiven Vorstellungen von Leistungsoptimierung gelingt, bleiben solche Balancen prekär. Denn der betriebliche Anspruch ist im Prinzip unersättlich: Wenn Höchstleistungen einmal erbracht wurden, werden sie immer wieder gefordert; wenn schwierigste Bedingungen gemeistert wurden, werden Zielvorgaben entsprechend ausgeweitet. Demgegenüber ist die individuelle Leistungsfähigkeit auf wechselnde Phasen von Verausgabung und Regenerierung angewie-



sen. Leistung und Effizienz sind für die “Leistungsoptimierer” nicht Selbstzweck, sondern Mittel, um eine bestimmte Erlebnisqualität der Arbeit zu erreichen. In der vom Betrieb geforderten Dauerhöchstleistung geht jedoch gerade jene Intensität der Leistungsfreude verloren, die den Kern der Motivation zur Leistungsoptimierung ausmacht. Daraus ergibt sich die scheinbar paradoxe Forderung, daß Wünsche der Beschäftigten nach Leistungsintensität und Arbeitseffizienz gegen betriebliche Anforderungen verteidigt und geschützt werden müssen – individuell ebenso wie kollektiv. Für Führungskräfte, Betriebsräte und Berater entstehen so neuartige Aufgaben.

### **3 Folgerungen für Führungskräfte, Berater und Betriebsräte**

Dieser Beitrag hat sich vorwiegend mit den Schattenseiten betrieblicher Veränderungsprozesse befaßt, womit Erfolge und positive Entwicklungsansätze keineswegs abgestritten werden sollen. Als Gegengewicht zu den zumeist recht einseitigen Erfolgsberichten in der Beratungsliteratur erscheint jedoch ein kritischer Blick gerade auf negative Reorganisationsfolgen geboten. Hingewiesen wurde vor allem auf Machtkämpfe als schwer vermeidbaren Begleiterscheinungen von Veränderungsmaßnahmen, auf die verbreitete Verunsicherung bei Führungskräften und auf Tendenzen zur Ausgrenzung niedrig qualifizierter Beschäftigter. Und es zeichnen sich verschärfte Interessengegensätze zwischen Kapital und Arbeit ab, ohne daß diese in entsprechend klar strukturierten sozialen Gruppierungen und Interessenpositionen Niederschlag finden. Mit dieser Bilanzierung wird keine Vollständigkeit angestrebt, sondern die Offenlegung und Bearbeitung von Tabus und Schattenseiten der Reorganisation angemahnt. Als Adressaten für diese Botschaft kommen nicht nur Wissenschaftler in Betracht, welche dem Prozeßverlauf von Reorganisation bisher zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet haben, sondern auch Führungskräfte, Betriebsräte und Berater. Die abschließenden Überlegungen in diesem Abschnitt sind als Anregungen für die Gestaltung der Veränderungspraxis gedacht, um die angesprochenen Problembereiche zu reduzieren, zumindest aber leichter bearbeitbar zu machen.

Im Hinblick auf die Beratungspraxis ist vor allem Tätigkeit der Berater darauf hin zu überprüfen, inwieweit sie ausschließlich wirtschaftlichen Ergebniskriterien folgt oder auch die soziale Qualität von Veränderungsprozessen systematisch berücksichtigt. Im Mainstream der Organisationsberatung scheint daran wenig Interesse zu bestehen: Zumeist werden Hochschulabsolventen ohne längere Berufserfahrung im Schnellverfahren eingearbeitet, stehen sofort unter massivem Leistungsdruck und kommen so kaum zum Nachdenken darüber, welche Art von Prozeß sie in Gang setzen und was sie damit in den Betrieben an Dynamik (z.B. Machtdynamik) auslösen (als Gegenbeispiel siehe wiederum die Systemische Organisationsberatung). Zugespißt formuliert, verfügen die von mehreren Reorganisationsmaßnahmen betroffenen Beschäftigten inzwischen vielfach über mehr Beratungserfahrung als die größtenteils an Elitewirtschaftsschulen rekrutierten und rasch angelehrten Berater – nur werden die selten danach gefragt.

Unter Gesichtspunkten der Professionalisierung von Organisationsberatung (vgl. die kritische Bilanz von Kühl 2001) wäre die Aus- und Weiterbildung der Berater systematisch auf Möglichkeiten zu einem Erfahrungsaustausch zu überprüfen, der es erlaubt, Schattensei-

ten der Reorganisation und den Umgang mit ihnen zu thematisieren. Als sinnvoll könnte sich beispielsweise eine regelmäßige Supervision für Berater erweisen, wie sie in vielen sozialen Berufen zur systematischen Reflexion schwieriger Handlungskonstellationen inzwischen üblich geworden ist. Solange allerdings von seiten der Auftraggeber Weiterbildung oder Supervision dieser Art nicht konsequent eingefordert werden, und solange die Beratungsunternehmen trotz hoher Fluktuation keine Nachwuchssorgen haben, besteht für die Berater wenig Anlaß zu selbstkritischer Reflexion.

Für Betriebsräte und Gewerkschaften – und Arbeiter- und Angestelltenkammern – ist die Thematisierung der Schattenseiten der Reorganisation insofern ein schwieriges Terrain, als sie sich damit schnell wieder das Etikett der ewigen Bremser und Miesmacher zuziehen. Unter diesem Aspekt ist jede allzu pauschale Kritik problematisch. Unerlässlich bleibt das Aufgreifen der konkreten Probleme der Beschäftigten mit Reorganisationsmaßnahmen, wobei stärkeres Augenmerk auf unterschiedliche Erfahrungen und auf Vorteile ebenso wie auf Nachteile gelegt werden könnte. Zur Beurteilung verschiedener Formen von Betroffenheit und zum Verständnis beispielsweise auch der innerbetrieblichen Machtdynamik könnte es sinnvoll sein, auch auf Betriebsratsseite in stärkerem Maße Beratungskompetenz aufzubauen.

Grundsätzlich gilt es in Anbetracht der oben angeführten Forschungsbefunde, sich von neuem mit den unterschiedlichen Interessenlagen einzelner Arbeitnehmergruppen auseinanderzusetzen. Mit Bezug auf die Unterscheidung von Leistungsoptimierung und Leistungssicherung läßt sich zugespitzt formulieren: Betriebsräte und Gewerkschaften vertreten heute in erster Linie das Interesse der Leistungssicherung, u.a. weil sich dafür standardisierte, kollektive Maßnahmen in besonderer Weise eignen. Die betriebliche Personalentwicklung orientiert sich dagegen zunehmend an Ansprüchen der Leistungsoptimierung (insbesondere in der Förderung des Führungsnachwuchses). Beide nehmen damit einseitige Schwerpunktsetzungen vor, die der tatsächlichen Interessenvielfalt – und dem betrieblichen Bedarf an unterschiedlichen Leistungsoptionen – nicht gerecht werden; sie weisen gewissermaßen komplementäre Blindstellen auf. Aufgeschlossenheit und Verständnis für unterschiedliche Orientierungen und Interessen bilden entscheidende Voraussetzungen für weitreichende Vertretungsansprüche.

Damit zeichnet sich für die Vertretung von Erwerbsinteressen ein Aufklärungsanspruch neuer Art ab: über Tabus und Schattenseiten betrieblicher Veränderung, über die Wechselwirkung von betrieblichen Strategien und individuellen Interessen der Beschäftigten und nicht zuletzt über neue Gegensätze im Verhältnis von Kapital und Arbeit. Solche Aufklärungsarbeit kann indes, wenn man die Entwicklungen von Individualisierung und Wertewandel in Rechnung stellt, nicht als Belehrung über richtige Interessenpositionen erfolgen, sondern nur als Anregung zur Auseinandersetzung mit Grundproblemen moderner Erwerbsarbeit. Die Frage nach dem Schutz der Beschäftigten ist so aktuell wie eh und je – und läßt sich sogar ausdehnen auf den Schutz von (Schein-)Selbständigen. Aber sie muß der gestiegenen Eigenverantwortung und dem wachsenden Selbstbewußtsein auf seiten der Arbeitnehmer Rechnung tragen, von denen sich viele selbst in der Lage sehen, sich ausreichend zu schützen. Interessenvertretungsorgane sind gefordert, sie darin zu unterstützen – und zu zeigen, daß auch dieses Anliegen als ein kollektiver Anspruch zu verstehen und damit wirkungsvoller zu erreichen ist.

Auf Seiten der Führungskräfte geraten übertriebene Erwartungen und Befürchtungen bezüglich Reorganisationsmaßnahmen zum Problem; denn in der Regel fallen die Veränderungen weit weniger dramatisch aus, als ursprünglich gemutmaßt wird. Die Veränderungsorientierungen sind weit mehr an technokratischem Machertum als an der Dynamik sozialen Wandels ausgerichtet. Technokratische Veränderungsansprüche rechnen mit planbaren Ergebnissen in kurzfristigen Zeiträumen bei kalkulierbaren Nebenfolgen. Ein soziologisches Verständnis sozialen Wandels im Betrieb geht hingegen von komplexen Wechselwirkungen mit unvorhersehbaren Nebenfolgen und offenem Ergebnis aus. Die Grenzen der Steuerbarkeit sozialer Prozesse sind eine wesentliche Erkenntnis der Sozialforschung im 20. Jahrhundert. Im Beratungsgeschäft und auf der Managementbühne blühen hingegen ungeachtet solcher grundlegender Einsichten Steuerungs- und Machbarkeitsphantasien – bei der Neustrukturierung von Arbeitsabläufen ebenso wie im Management betriebskulturellen Wandels.

Für die Führungskräfte gilt es in dieser Situation einen realistischen Blick für die Möglichkeiten und Grenzen der Veränderung von Arbeits- und Organisationsstrukturen im Betrieb zu entwickeln. Dazu gehört es, die prinzipielle Offenheit sozialer Dynamiken als Chance zu akzeptieren, zu immer wieder neuer Auseinandersetzung mit Veränderungsansprüchen bereit zu sein – und vor allem den Umgang mit Unsicherheit zu üben. “Management ist die Fähigkeit, mit Ungewißheit auf eine Art und Weise umzugehen, die diese bearbeitbar macht, ohne das Ergebnis mit Gewißheit zu verwechseln,” stellt der Systemtheoretiker Dirk Baecker (1994, S. 9) pointiert fest und kennzeichnet diese Haltung als “postheroisches Management”.

Alle Beteiligten müssen sich daran, mit einer neuen Vielfalt von Arbeits- und Organisationsstrukturen gewöhnen zurecht zu kommen – und auf die vorgebliche Sicherheit eines “one-best-way” zu verzichten. Denn betriebliche Veränderungsprozesse folgen nicht nur der Logik wirtschaftlicher Einflußfaktoren, sondern stehen in Wechselwirkung mit grundlegenden gesellschaftlichen Wandlungen der sozialen Lebensformen im allgemeinen und der Vorstellungen von Erwerbsarbeit im besonderen. Diese komplexe Wechselwirkung wird die Beteiligten an Reorganisationsmaßnahmen noch längere Zeit beschäftigen. Mißerfolge und Schattenseiten können als Lernchancen genutzt werden, um Veränderungen innerhalb und außerhalb von Betrieben bewußt und aktiv auch als soziale Prozesse zu gestalten.

## Literatur

- Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (1999): *"Warum Veränderungsprojekte scheitern". Ergebnisse der Akademie-Studie 1999*. Bad Harzburg.
- Argyris, C. (1998): Empowerment - nur eine Illusion? In: *Harvard Business Manager* 20 (6), S. 9-16.
- Baecker, D. (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin: Merve.
- Baethge, M., Denkinger, J. & Kadritzke, U. (1995): *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Bolte, K. M. & Voß, G. G. (1988): Veränderungen im Verhältnis von Arbeit und Leben. Anmerkungen zur Diskussion um den Wandel von Arbeitswerten. In: L. Reyher & J. Kühl (Hg.), *Resonanzen. Arbeitsmarkt und Beruf - Forschung und Politik (BeitrAB 111)* (S. 72-93). Nürnberg.
- Degele, N., Münch, T., Pongratz, H. J. & Saam, N. (Hrsg.) (2001): *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Deutsche Shell (Hrsg.) (2000): *Jugend 2000. Band 1*. Opladen: Leske + Budrich.
- Drumm, H. J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: *Die Betriebswirtschaft* 56, S. 7-20.
- Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987): Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In: *Die Betriebswirtschaft* 47, S. 265-284.
- Faust, M., Jauch, P. & Notz, P. (2000): *Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum "internen Unternehmer"*. München, Mering: Hampp.
- Faust, M., Jauch, P., Brünecke, K. & Deutschmann, C. (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München & Mering: Hampp.
- FORSA Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (1995): *Wettbewerbsstrategien: Erfahrungen, Erwartungen, Auswirkungen. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung von Führungskräften des Mittelstands*. Dortmund, Berlin.
- Garrahan, P., & Stewart, P. (1992): *The Nissan Enigma - Flexibility at Work in a Local Economy*. London: Mansell.
- Gleißmann, W. & Peters, K. (2001): *Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Iding, H. (2000): *Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus*. Opladen: Leske + Budrich.
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft* 56, S. 21-39.
- Kotthoff, H. (1997): *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* Berlin: edition sigma.
- Kühl, S. (2000): *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt/Main: Campus.
- Kühl, S. (2001): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologi-

- sche Beratungsdiskussion. In Degele, N., Münch, T., Pongratz, H. J. & Saam, N. (Hrsg.) *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung* (S. 209-237). Opladen: Leske + Budrich.
- Kühl, S. (1994): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie*. Frankfurt am Main & New York: Campus.
- Mingers, S. (1996): *Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis*. Frankfurt am Main: Campus.
- Ortmann, G., Windeler, A., Becker, A. & Schulz, H.-J. (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pawlowsky, P. (1986): *Arbeitseinstellungen im Wandel. Zur theoretischen Grundlage und empirischen Analyse subjektiver Indikatoren der Arbeitswelt*. München:
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: *Zeitschrift für Personalforschung 11*, S. 30-53.
- Schäfer, C. (2001): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000 im Überblick. In: *WSI-Mitteilungen 54*, S. 65-75.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2000): *Datenreport 1999. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50*, S. 131-158.
- Weber, M. (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Wimmer, R. (Hrsg.) (1992): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler.