

**Dr. Siegfried Rosner**

**Die Selbstmodernisierung des Industriesystems.  
Herausforderungen für das Management von Human-Ressourcen**

In: Zeitschrift für Personalforschung, 5. Jg., Heft 1/1991, S.33-49

© Dr. Siegfried Rosner, 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

# Siegfried Rosner\*

## Die Selbstmodernisierung des Industriesystems.

### Herausforderungen für das Management von Human-Ressourcen\*\*

Deskriptoren: Arbeitsbeziehungen, Arbeitsgruppe, Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Arbeitsteilung, Arbeitsverhältnis, Arbeitszeit, Autonomie, Bedürfnisse, Demokratisierung, Deregulierung, Flexibilisierung, Führung, Gesellschaft, Heimarbeit, Hierarchie, Human Resources, Humanisierung, Individualität, Information, Kompetenz, Leiharbeit, Lohndifferenzierung, Loyalität, Management, Mitarbeiterförderung, Mitbestimmung, Motivation, Organisationsentwicklung, Partizipation, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalmanagement, Personalpolitik, Personalverwaltung, Produktivität, Qualifikation, Rationalisierung, Spezialisierung, Unternehmenskultur, Unterstützung, Veränderung, Vorgesetzter, Wandel, Wertewandel, Wertorientierung

1. Industrialisierung der Wirtschaft und Demokratisierung der Gesellschaft .....	2
2. Von der primären zur reflexiven Phase der Modernisierung .....	3
3. Indizien einer arbeitspolitischen Trendwende.....	5
4. Flexibilisierung und Informatisierung der Produktion .....	7
5. Gegen einen halbierten arbeitspolitischen Paradigmenwechsel.....	8
6. Human-Resource-Management als strategische Aufgabe .....	11
7. Selbstorganisation als qualifizierende Schattenebene .....	13
8. Die Wiederverschränkung von Sozio- und Wirtschaftssphäre als Fluchtpunkt der gesellschaftlichen Entwicklung.....	15
9. Schluß .....	16
10. Literatur .....	18

*Der Unternehmung kommt immer mehr der Charakter einer quasi-öffentlichen Institution zu, weil die Einflüsse der soziopolitischen Rahmenbedingungen auf die Unternehmenspolitik stark zugenommen haben. So dringt durch den gesellschaftlichen Wertewandel auch das gewachsene Verlangen nach Mitsprache und Mitgestaltung in die Wirtschaftsorganisation ein und wirkt dort als Modernisierungsimpuls. Die Unternehmen können das darin angelegte Produktivitätspotential nur ausschöpfen, wenn sie die veränderten Werthaltungsansprüche und Arbeitszeitbedürfnisse der Mitarbeiter als konstruktive Herausforderung für die Neugestaltung ihrer Arbeits- und Personalpolitik begreifen. Mit der über den Einzelbetrieb hinausgehenden Nutzung der Produktivkraft Partizipation wird die Modernisierung industrieller Gesellschaften selbstbezüglich, weil sie als eine demokratische Modernisierung bereits industriell moderner Strukturen bezeichnet werden kann.*

# 1. Industrialisierung der Wirtschaft und Demokratisierung der Gesellschaft

Im Zentrum bisheriger Modernisierung stand die Ausdifferenzierung kultureller Wertsphären und gesellschaftlicher Handlungsbereiche. Beginnend mit der Abgrenzung der religiösen Sphäre gegenüber der staatlich-politischen haben sich aus dem vormals ungeschiedenen Weltverständnis der Vormoderne die Eigenkulturen der Religion und Wissenschaft, der Kunst und der Moral (Rechtssystem) herausgebildet. Aufbauend darauf vollzog sich eine Auftrennung von Wirtschaft und Gesellschaft, von Wirtschaft und Staat.

Die Entwicklung von der traditionellen zur modernen Gesellschaft ist somit in wesentlichen Teilen als ein Prozeß der **funktionalen** Ausdifferenzierung zu begreifen. In diesem Sinne hat sich der Bereich institutionalisierten ökonomischen Handelns vom Bereich privaten und politischen Handelns (in Haushalt, Familie und bürgerlicher Öffentlichkeit) entkoppelt.

Obwohl diese Entkoppelung Voraussetzung für die Wahrnehmung einer vom Staat abgegrenzten eigenen Interessenssphäre und damit für die Entstehung einer gegenüber dem Merkantilismus effektiveren, nach Marktmechanismen funktionierenden Subsistenzweise war, zeitigt die Verselbständigung des (Sub-)Systems erwerbswirtschaftlich organisierter Produktion zunehmend auch negative Folgen. Denn für den einzelnen bedeutet jene Abgrenzung zwischen den Handlungsbereichen auch Auftrennung von Arbeit und Leben, für die Gesamtgesellschaft Differenzierung von demokratischem Staat und hierarchischorganisierter (sowie vornehmlich Partialinteressen geprägter) Wirtschaft mit der Konsequenz eines Abbralls soziopolitischer Modernisierungsimpulse vom Schutzschild ökonomischer Rationalitätskalküle.

Die industrielle und politische **Doppelrevolution** führt beim Übergang in die Moderne zu Veränderungen, für die es menscheitsgeschichtlich kaum Vergleichsmöglichkeiten gibt. Durch die von Frankreich her wirksam werdende **politische** Revolution wurde eine Demokratisierung der Gesellschaft ausgelöst, durch die zuerst von England ausgehende **industrielle** Revolution eine Rationalisierung der Produktionsmethoden und der Arbeitstechniken.

Die Industrialisierung hat nicht zuletzt in Form einer Technisierung des Alltag mittlerweile alle Gesellschaftsbereiche durchdrungen. Allein eine Demokratisierung der sozialen Organisationsformen des ökonomischen Wertschöpfungs- und Arbeitsprozesses blieb unterentwickelt. Das privatwirtschaftlich und hierarchisch organisierte System industrieller Arbeit hat bisher vergleichsweise abgeschottet in einem demokratisch verfaßten Staats- und Gemeinwesen existiert.

Heute jedoch dringen durch den gesellschaftlichen Wertewandel die Ansprüche auf Mitsprache auch in die Wirtschaftsorganisationen verstärkt ein. Darüber hinaus erfordert die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte neue Modelle bei der Flexibilisierung der Erwerbsbeteiligung und der betrieblichen Beschäftigungsbedingungen, um dem Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Selbstverwirklichung und Erwerbsarbeit zu entsprechen.

In Zukunft denkbar ist daher nicht nur die Reintegration von Privat- und Erwerbssphäre in der engeren Bedeutung von Individuallösungen, sondern die Wiederverschränkung von Sozio und Wirtschaftssphäre in der weiteren Bedeutung einer Demokratisierung der Wirtschaft im Rahmen **selbstbezoglicher** Modernisierungsprozesse des Industriesystems.

## 2. Von der primären zur reflexiven Phase der Modernisierung

Bislang modernisierte und revolutionierte sich das Industriesystem, ohne daß es die Demokratisierungsimpulse aus dem politischen Bereich in vollem Umfang in sich aufnehmen mußte. Seit einiger Zeit jedoch stößt die einseitige, weil nur technokratisch orientierte und die soziale Rahmung des Technikeinsatzes als Bestimmgröße der Produktivität vernachlässigende Rationalisierung industrieller Arbeit an ihre immanente Grenze. Weitere Produktivitätssteigerungen sind nur durch die Nutzung des vorhandenen Partizipationspotentials - und das heißt letztendlich durch Demokratisierung - erreichbar.

Allein durch die Injektion politischer Modernisierungsimpulse in das Industriesystem kann dieses seine durch Einseitigkeit bedingten Selbstblockierungen lösen und damit die Rationalisierungs- und Produktivitätsgrenzen hinausschieben. Die Nutzung des Partizipationspotentials neuer Kooperationsformen und des Selbstorganisationspotentials kleiner Systeme, die selbst erst wieder durch den mikroelektronischen Industrialisierungsschub in Form einer informationstechnologisch vermittelten 'Autonomisierung' einzelner Arbeitsgruppen oder Arbeitsplätze ermöglicht wurde, schafft erstmals die Chance einer weitergehenden Demokratisierung auch der Wirtschaft.

Aufgrund gravierender Werteverstärkungen und der veränderten generationellen Mitarbeiterstruktur haben aber auch die Einflüsse der sozio-politischen Rahmenbedingungen auf die Unternehmenspolitik stark zugenommen. Die Menschen verlangen mehr Mitsprache und Zielvorgabe.

Der Unternehmung kommt immer mehr der Charakter einer **quasi-öffentlichen** Institution und Wertschöpfungseinheit zu (vgl. Ulrich 1977). Sie steht in einem Kraftfeld, in dem soziale und politische Faktoren entscheidende Bedeutung besitzen. Daraus erwächst ihr die Verpflichtung, in den öffentlichen Dialog einzutreten und die Verständigung mit gesellschaftlich relevanten Gruppen zu suchen, um das für eine breite Akzeptanz notwendige Vertrauen in ihre Produkte und Herstellverfahren zu gewinnen.

Auf der anderen Seite aber wirken Mitbestimmung und Demokratisierungsforderungen auch in die Unternehmen hinein. Die weitere Entwicklung unserer Industriegesellschaft ist somit nicht zuletzt eine Frage der öffentlichen und damit demokratischen Meinungs- und Willensbildung.

*Die Unternehmung hat heute  
den Charakter einer quasi-öffentlichen  
Institution.*

Mit der Nutzung der **Produktivkraft Partizipation** wird die Modernisierung industrieller Gesellschaften 'selbstbezüglich', weil sie als eine (demokratische) Modernisierung bereits (industriell) moderner Strukturen bezeichnet werden kann. Zudem erfolgt jene Demokratisierung der Wirtschaft auf der Basis eines bereits demokratisierten politischen Systems.

Wir befinden uns damit im Übergang vom ökonomischen Umbau im Kontext traditioneller Strukturen zum **selbstmodernisierenden** Umbau auf dem Fundament bereits moderner Strukturen.<sup>1</sup> Die wissenschaftliche Zivilisation ist in eine Entwicklung getreten, in der sie zunehmend sich selbst, ihre eigenen Produkte, Wirkungen, Fehler und Risiken bearbeitet.

---

<sup>1</sup> Dieser Topos eines selbstbezüglichen Umbaus des Industriesystems im Kontext moderner Strukturen ist bisher vor allem auf die Variante einer **ökologischen** Modernisierung der fortgeschrittenen Industrienationen gemünzt (vgl. Huber 1985). Allenfalls ist mit Bezug auf das Konzept der "selbstbezüglichen Modernisierung" noch von einem **sozialökologischen** Umbau die Rede. Die Epoche des selbstmodernisierenden Umbaus des Industriesystems wird jedoch nicht nur durch eine **Ökologisierung** der Marktwirtschaft gekennzeichnet sein, sondern auch durch eine weitergehende und an noch tiefere Wurzeln der Moderne anknüpfende **Demokratisierung**.

Während sich die Phase **primärer** Modernisierung als Konfrontation mit einer traditionellen Welt der Überlieferung begreifen läßt, ist diese zweite, **reflexive** Phase der Modernisierung nach Ulrich Beck (1986) durch die Konfrontation der Moderne mit ihren eigenen Risiken und Folgeproblemen gekennzeichnet.

*Wir sind in eine Phase der reflexiven  
Modernisierung eingetreten, wo der  
selbstmodernisierende Umbau des  
Industriesystems auf dem Fundament  
bereits moderner Strukturen den  
ökonomischen Umbau im Kontext  
traditionaler Strukturen ablöst.*

Wir haben es also heute mit einer Modernisierung zu tun, die im Vollzug auf sich selbst trifft, mit einer 'korrigierenden', in bestimmter Weise sogar 'selbstkritischen' Modernisierung. Dabei geraten auch zunehmend Wissenschaft und Technik als mögliche Ursachen negativer Modernisierungsfolgen in den Blick.

Der Prozeß der Entmystifizierung der Wissenschaften läßt sich an der **Krise des Taylorismus**, der ja von seinem Begründer als Betriebsführung nach wissenschaftlichen Erkenntnissen (scientific management) konzipiert war, und an der Problematisierung zentral von Experten geplanter Arbeitsorganisationssysteme ablesen.

Wissenschaftliche Betriebsführung im Sinne Frederick Taylors (1911) bezeichnet einen Prozeß der hierarchischen Trennung von Hand- und Kopfarbeit, bei der alle Spezialfähigkeiten und -kenntnisse über die Produktion aus dem Verfügungsbereich der Arbeitnehmer schrittweise in den Verfügungsbereich des Managements übergehen und nur dort weiterentwickelt werden. Verhaltensspielräume der unmittelbaren Produzenten werden aufgrund von Zeit- und Bewegungsstudien abgebaut, Tätigkeiten funktional zerlegt und durch Maschinisierung zeitlich verdichtet.

Die starke und inflexible Technisierung menschlicher Arbeit im Rahmen fordistischer Massenproduktion<sup>2</sup> führt zu einer niedrigen Erlebnisqualität überspezialisierter Arbeitsplätze, zu einer Verarmung sozialer Kontakte und letztlich zu einer Normierung und Sinnentleerung der Arbeits- und Lebensbedingungen. In der Phase einer nicht nur naivblindwütigen, sondern reflexiven Modernisierung wird daher Taylors Anspruch, ein modernes, weil wissenschaftlich zu begründendes Mittel der Betriebsführung anzubieten, selbst hinterfragt.

Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses steht heute vielmehr die **Wechselwirkung** von technologischer Entwicklung und sozialer Arbeitsorganisation<sup>3</sup>. In diesem Spannungsfeld von **technischen** Möglichkeiten und **sozialen** Organisationsformen bewegt sich auch die jeweils konkrete Ausformung des Industriesystems.

Die soziale Organisation von Arbeit kann damit aber nicht mehr als schlichte Resultante technischer Vorgaben aufgefaßt werden. Aus der Perspektive eines solch **nichtdeterministischen** Technikverständnisses muß Taylors Überzeugung von einem "one best way" organisatorischer Arbeits- und Produktionsgestaltung, der über Methoden 'objektiver' Leistungszumessung gefunden werden, soll, als unzureichend erscheinen.

---

<sup>2</sup> Der Autofabrikant Henry Ford fungiert seit der Einführung des Fließbandsystems bei der Herstellung des legendären T-Modells 1913 als Pionier und Namensgeber der standardisierten Massenproduktion.

<sup>3</sup> Vgl. zum neuen Forschungszweig der Technikgeneseforschung und zum Konzept der "sozialangestoßenen Technikentwicklung" Rammert 1988 und Weingart 1989.

### 3. Indizien einer arbeitspolitischen Trendwende

Die zunehmende Unangemessenheit der herkömmlichen Formen von Arbeitsorganisation (Taylorismus, Fordismus) scheint zusammen mit anderen Faktoren auf einen **Knotenpunkt der Entwicklung** hinzudeuten, an dem eine umfassende arbeitspolitische Trendwende und eine Neubestimmung des industriellen Modernisierungsparadigmas nicht mehr auszuschließen ist.

Als Indizien für einen 'Modellwechsel' interpretierbare Entwicklungen lassen sich als Trends einer **Heterogenisierung** der Erwerbsformen, einer **Flexibilisierung** des Arbeitskräfteinsatzes und einer **Individualisierung** der Vertragsverhältnisse zusammenfassen. Die klassische Form der Lohnabhängigkeit von Erwerbstätigkeit, die Prinzipien der zeitlich relativ starren Strukturierung und räumlichen Zentralisierung von Arbeit, sowie in der jüngeren Vergangenheit das ausdifferenzierte System der kollektivvertraglichen Regelung der Arbeitsbeziehungen werden damit in zum Teil schwerwiegender Weise durchbrochen. Die maßgeblichen Entwicklungstendenzen lassen sich nach verschiedenen Dimensionen ordnen und etwa in folgender Weise beschreiben:

- Am augenfälligsten sind wohl Bestrebungen einer **zeitlichen** Flexibilisierung des Arbeitskräfteinsatzes (Schichtarbeit, Gleitzeit, Entkoppelung von Betriebsnutzungs- und Arbeitszeiten) und die Zunahme solcher Beschäftigungsverhältnisse, die vom Regelfall des unbefristeten Vollzeit Arbeitsplatzes abweichen (wie Teilzeitarbeit, Zeitarbeitsverträge, Leiharbeitsverhältnisse, job-sharing usw.). Auch Überlegungen, den beruflichen Ein- und Ausstieg flexibler zu gestalten (Parallelität von schulischer und beruflicher Bildung bei den Einsteigern, gleitender Übergang in den Ruhestand durch sukzessive Verkürzung der Arbeitszeit bei älteren Arbeitnehmern), sowie die bereits vorhandenen oder diskutierten Möglichkeiten der risikoneutralen Unterbrechung der Erwerbsbiographie (Erziehungsurlaub, Beurlaubung ohne Dienstbezüge, Sabbatical<sup>4</sup>) weisen in dieselbe Richtung einer Auflockerung der bisher relativ starren zeitlichen Strukturierung der Erwerbstätigkeit.
- In **räumlicher** Hinsicht ist mit der Durchsetzung flexibler und kleinformatischer Fertigungstechnologien eine regionale Dezentralisierung der Produktion zu erwarten. Fortgeschrittenen Informationsspeicherungs- und Informationsübertragungssysteme erlauben es zudem schon heute, Datenaustausch und Kommunikation über weite Strecken hinweg zu organisieren. Betriebsungebundene **Heimarbeiter neuen Typs**<sup>5</sup> (wie Softwareentwickler, Textproduzenten und -verarbeiter am Hometerminal) nehmen zu. Eine **Entbetrieblichung der Erwerbsarbeit** scheint vorstellbar, denn zunehmend können die Orte der individuellen Leistungserbringung und der betrieblichen Leistungsverwertung räumlich voneinander entkoppelt werden. Langfristig ist deshalb in vielen Wirtschaftsbereichen mit der Zergliederung großindustrieller Produktionseinheiten, auf Arbeitnehmerseite aber auch mit einer folgenreichen Wiederverschränkung von Privat- und Erwerbssphäre zu rechnen.
- Auf der **politisch-rechtlichen** Ebene spricht man von einer **Deregulierung** der Arbeitsbeziehungen. Diese zielt auf eine Beseitigung institutioneller Hemmschwellen des flexiblen Arbeitskräfteinsatzes ab und soll die als zu starr empfundenen Arbeitnehmerschutzbestimmungen auflockern helfen ("Flexibilisierung durch Deregulierung"). Voraussetzung dafür ist die Verabschiedung des 'Normalarbeitsverhältnisses' - also der sozialpolitisch gut abgesicherten lebenslangen Vollzeitdauerbeschäftigung - als normativer Bezugspunkt für die Regulierung der Arbeitsbeziehungen und eine Erweiterung der rechtlich zu-

---

<sup>4</sup> Als Sabbatical wird ein Langzeiturlaub bei Fortbestehen des Arbeitsverhältnisses bezeichnet. Die Dauer kann ein Jahr (sog. Sabbatjahr) oder auch kürzere Perioden betragen. Im Unterschied zur 'Beurlaubung ohne Dienstbezüge' nach dem Beamtenrechtsrahmengesetz werden beim Sabbatical die Bezüge zumeist fortgezahlt. Gefordert wird dieser vergütete Langzeiturlaub insbesondere für Weiterbildungszwecke.

<sup>5</sup> Vgl. Brandes/Buttler 1987

lässigen Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitsverträgen selbst.<sup>6</sup>

Darüber hinaus scheint die Preisgabe der bisher arbeits- und sozialrechtlich herrschenden Fiktion des 'Normalarbeitsverhältnisses' auf eine Erosion der Sozialverfassung abhängiger Arbeit schlechthin zu verweisen, die sich z.B. in der quantitativen Zunahme solcher Vertragverhältnisse äußert, die nicht in der konventionellen Form lohnabhängiger Beschäftigung organisiert sind (verschiedene Varianten freier Mitarbeit, aber auch Schein-Selbständigkeit).

- Unter **materiellen** Gesichtspunkten schließlich ist im Verbund mit den o.g. Heterogenisierungstendenzen eine wachsende Disparität von Beschäftigungschancen und -risiken zwischen den Arbeitskraftanbietern festzustellen. Rückführbar sind diese Ungleichgewichte nicht zuletzt auf Segmentierungstendenzen des Arbeitsmarktes, die zu einer Spaltung zwischen privilegierten und benachteiligten Arbeitnehmergruppen tendieren. Die Unterschiede beziehen sich nicht nur auf die Stabilität des Arbeitsplatzes, die Stellung in der beruflichen Hierarchie, auf die mit der Beschäftigung verbundene soziale Sicherheit und auf sonstige aus der Erwerbstätigkeit resultierende Vorteile (sog. fringe benefits). Die zu erwartende **Zunahme von Ungleichheit** betrifft auch den materiellen Kern des Beschäftigungsverhältnisses - nämlich die monetäre Entgeltung der Arbeitsleistung. Jedenfalls weisen die in letzter Zeit vermehrt vorgetragenen Vorschläge einer verstärkten **Spreizung der Lohndifferenziale** und der anempfohlene "Mut zur Differenzierung" eindeutig in diese Richtung.<sup>7</sup>
- Bezieht man zuletzt neben der raum-zeitlichen, rechtlichen und materiellen Dimension auch den Gestaltungsaspekt der **Arbeitsinhalte** mit ein, lassen sich natürlich auch für diesen Bereich Trendhypothesen formulieren. Doch fällt hier die Behauptung eines Heterogenisierungsprozesses nicht so eindeutig aus wie hinsichtlich der anderen Dimensionen. Entgegen der oben unterstellten Differenzierungstendenz gibt es in bestimmten Tätigkeitsfeldern vielmehr Erscheinungen, die auf eine Reintegration vormals zergliederter Produktionsschritte hinweisen und damit der in der klassischen Labour-Process-Debatte (vgl. Braverman 1974, Edwards 1979) verbreiteten Annahme stetig fortschreitender Taylorisierung von Arbeit widersprechen. Damit sind die die Diskussion der letzten Jahre dominierenden Thesen vom Ende der Arbeitsteilung und der Massenproduktion gemeint (vgl. Malsch/Seltz 1987), auf die im folgenden näher eingegangen wird.

---

<sup>6</sup> Das politische Deregulierungs-Programm ist seit 1984 bereits in Gestalt mehrerer gesetzlicher Neuregelungen umgesetzt worden. Am bekanntesten ist das 1985 erstmals in Kraft getretene und Ende 1989 um weitere fünf Jahre verlängerte Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG), durch welches der Abschluß befristeter Arbeitsverträge erleichtert, der Kündigungsschutz in Kleinbetrieben gelockert, die Sozialplanregelung des BetrVG eingeschränkt und die Bestimmungen zur gewerbmäßigen Arbeitnehmerüberlassung liberalisiert worden sind. Nach den Ergebnissen von Begleitforschungsprojekten (vgl. Büchtemann 1989) ist die von der Neuregelung erhoffte "Schubwirkung" für die Beschäftigungspolitik jedoch bislang ausgeblieben. Es gibt daher Anlaß zur Vermutung, daß der eigenständige Einfluß gesetzlicher Regulierung und Deregulierung auf die Arbeitsmarktentwicklung geringer ist, als dies zum Beispiel in der öffentlichen Debatte um das BeschFG sowohl von seinen Befürwortern wie auch von seinen Kritikern unterstellt wurde.

<sup>7</sup> Vgl. dazu etwa die Beiträge in Heft 3/1990 der Zeitschrift "Personal"

## 4. Flexibilisierung und Informatisierung der Produktion

Was sich heute in den industriell fortgeschrittenen Gesellschaften des Westens im Bereich von Arbeit und Produktion ereignet, läßt sich prägnant als Verformung und Verflüssigung überkommener Strukturen beschreiben und unter dem Begriff der **Flexibilisierung** zusammenfassen. Wachsende Bedeutung für die Flexibilisierung der industriellen Produktion hat dabei der Einsatz multifunktional ausgelegter, programmierbarer und informations- wie fertigungstechnisch integrierter Anlagen. Die beiden Professoren des Cambridger Massachusetts Institute of Technology, Michael Piore und Charles Sabel, haben dafür die Formel von der diversifizierten Qualitätsproduktion durch eine Strategie der **flexiblen Spezialisierung** geprägt (vgl. dies. 1984).

Flexible Spezialisierung bedeutet die Produktion **spezialisierter** Produkte mit **nicht-spezialisierten** Ressourcen (qualifizierte Arbeitskräfte und universale, programmierbare Maschinen), während die Massenproduktion als die Herstellung **standardisierter** Produkte mit **spezialisierten** Ressourcen (angelernten Arbeitern und spezialisierten Maschinen) bezeichnet werden kann, wobei die Rationalisierungsstrategie auf die weitestgehende Zurückdrängung des Anteils menschlicher Arbeit gerichtet war.

*Die Massenproduktion basiert auf der zunehmenden Trennung von Planung und Ausführung, die flexible Spezialisierung dagegen auf ihrer Integration.*

Der Übergang von der Massenproduktion auf die Strategie "flexibler Spezialisierung" erlaubt eine beschleunigte Anpassung der Unternehmen an neue Konsumentenwünsche und veränderte (Welt)Marktverhältnisse. Computerunterstützte Produktionsplanung und -Steuerung (PPS) mit verminderten Marktreaktionszeiten und verkürzten Produktzyklen gilt als die Organisationsform der Zukunft. Im Unterschied zur Massenproduktion, die auf die zunehmende Trennung von Planung und Ausführung abzielte, basiert die flexible Spezialisierung auf ihrer Integration. Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle der Arbeitsprozesse an den variabel programmierbaren Produktionsautomaten sind oft in Personalunion zu leisten. Die Flexibilisierung der Herstellungsverfahren ist also nur durch eine Flexibilisierung auch des Personaleinsatzes und durch eine bessere Nutzung wie Pflege vorhandenen Qualifikationspotentials zu erreichen. So wird der Wert menschlicher Arbeit gerade an den Multifunktionsapparaten und integrierten Verbundsystemen wieder erkannt.

Nach Kern/Schumann 1984 läßt sich somit ein grundlegender Wandel betrieblicher Rationalisierungsformen in Richtung auf eine **ganzheitliche**, breitere Nutzung der Arbeitskraft konstatieren. So erfordert die Mikroprozessortechnik etwa in der Automobilindustrie neue Arbeitsstrukturen. Einzeltätigkeiten, die noch vor Jahren bis auf wenige Handgriffe reduziert waren, müssen heute wieder zunehmend zu komplexen Aufgaben zusammengefaßt werden. Während das tayloristisch-technokratische Grundkonzept der Rationalisierung lebendige Arbeit stets nur als potentiellen Störfaktor der Produktion begriff, den es mittels Arbeitserlegung und technische Automatisierung auszuschalten galt, zieht das neue Rationalisierungskonzept die Konsequenz aus der Einsicht, daß Technisierung kein Wert an sich ist und der restringierende Zugriff auf Arbeitskraft wichtige Produktivitätspotentiale verschenkt.

Der breitere Einsatz persönlicher Fähigkeiten und die ganzheitliche Nutzung des Qualifikationspotentials ist nötig, weil sich die Beschäftigten bei flexibler Spezialisierung auf Produktwechsel und arbeitsorganisatorische Umgestaltungen schneller einstellen können müssen.



*Das high-trust-Modell der  
Arbeitsorganisation beruht darauf, daß die  
Arbeitnehmer in der Arbeit Dinge lernen,  
die das Management nicht lehren kann.*

Wie schon einmal unter den Bedingungen der Handwerksökonomie gewinnen aus den genannten Gründen auch sog. **extrafunktionale** oder **prozeßunabhängige** Arbeitstugenden wie Verantwortungsgefühl, Anpassungsvermögen, Loyalität und Kooperationsfähigkeit erneut Bedeutung. **Sozialkompetenz** wird gerade in der hochtechnisierten Produktion immer wichtiger, weil die neuen Steuerungstechniken eine Entkoppelung der menschlichen Tätigkeit vom Maschinentakt und somit Gruppenarbeit mit eigenverantwortlicher Selbstabstimmung ermöglichen. Piore/Sabel (1985: 305) bezeichnen es daher als eine Ironie, "daß der Einsatz moderner Technologie vom Wiedererstarken von Beziehungsformen und Loyalitäten abhängig ist, die in der Regel der vorindustriellen Vergangenheit zugeschrieben werden."

Der Rückgriff auf die sozialen Institutionen der Gemeinschaft ist jedoch eine Erfolgsvoraussetzung für die Strategie flexibler Spezialisierung, die eine gegenüber dem low-trust-Modell des Taylorsystems modernisierte Konzeption von Arbeitsteilung im Sinne kooperativer, niedrigarbeitsteiliger und vertrauensgetränkter Zusammenarbeit erfordert. Das **high-trust-Modell** der Arbeitsorganisation basiert darauf, daß die Arbeitnehmer in der Arbeit Dinge lernen, die das Management nicht lehren kann. Durch dieses kollektive, aber exklusive Produktionswissen verrücken sie schließlich auch über Macht (informelle Ausbildung, Selbstrekrutierung, Sozialkontrolle, informelle Normbildung des Arbeitshandelns) und über Möglichkeiten sozialer Widerständigkeit.

## **5. Gegen einen halbierten arbeitspolitischen Paradigmenwechsel**

Im Rahmen einer reflexiven und korrigierenden Phase der (Selbst-) Modernisierung des Industriesystems besteht eine zentrale Aufgabe in der noch weitergehenden **Humanisierung des Arbeitslebens**, d.h. in einer an den menschlichen Fähigkeiten und Bedürfnissen orientierten Umgestaltung der Erwerbsarbeit. Hierzu bieten die durch die mikroelektronische Revolution eröffneten Spielräume einer Neuorganisation industrialisierter Arbeit gute Chancen. Dabei müssen aber die durch Formen flexibler Spezialisierung, diversifizierter Qualitätsproduktion und beruflicher Requalifizierung angezeigten Potentiale der neuen Produktionskonzepte **offensiv** im Sinne einer über den Einzelbetrieb hinausgehenden und letztendlich gesamtgesellschaftlichen Modernisierung genutzt werden. Aufgabenreintegration und teilweise Rückverlagerung der Produktionsintelligenz von den Planungsbüros auf die Werkstattebene, ganzheitliche Arbeitsgestaltung und ein aufgeklärter Umgang mit der lebendigen Arbeit können dafür den Ausgangspunkt bilden.

*Kern/Schumann propagieren ein  
politisches Programm, welches  
Modernisierung über ihre  
einzelwirtschaftliche, betriebliche  
Perspektivenbegrenzung hinaustreiben will.*

Die Hoffnung auf einen derartigen Modernisierungsschub ist nicht unberechtigt, denn in nicht wenigen Teilbereichen der industriellen Produktion läßt sich heute bereits eine Abkehr von rigiden tayloristischen Prinzipien der Arbeitszergliederung und die Rückkehr zu einem erneut ganzheitlicheren Aufgabenzuschnitt beobachten. Eine Gefahr muß vielmehr in einer anderen Richtung gesehen werden. Daß nämlich nun die Taylorsche Zerstückelungsphilosophie von den arbeitsinhaltlichen auf die formalrechtlichen und zeitlichen Gestaltungselemente des

Arbeitsverhältnisses übertragen wird. An die Stelle einer kurzzyklischen Zergliederung des **materialen** Arbeitsprozesses könnte dann die Zerstückelung der Vollarbeitsplätze in Teilarbeitsplätze treten und die zeitliche Verdichtung durch Maschinerisierung ersetzt werden durch eine Vermeidung 'unproduktiver' Leerzeiten und Rekreativphasen mittels Leiharbeit, Vertragsbefristung und die Vergabe allein ergebnisorientierter Werks- und Honorarverträge.

Diese in den letzten Jahren anteilsmäßig erheblich zugenommenen Erwerbsformen sind aber bisher im Vergleich zu den üblichen 'Normalarbeitsverhältnissen' weit weniger gut sozialpolitisch abgesichert, weshalb sie gelegentlich auch als ungeschützte oder desorganisierte Beschäftigungen bezeichnet werden (vgl. Rosner 1990, Kap. 4.1). Eine neuartige Taylorisierung der **formalen** Beschäftigungsbedingungen hätte negative sozialstrukturelle Auswirkungen und würde mit der Expansion prekärer Arbeitsverhältnisse jene Spaltungstendenzen verstärken, die zu einer Eindrittel-Zweidrittel-Gesellschaft führen könnten, d.h. einer Gesellschaft, in der ein gutes Drittel der erwerbsfähigen Bevölkerung immer wieder von Arbeitslosigkeit oder Unterbeschäftigung betroffen ist, während es der Bevölkerungsmehrheit so gut wie nie zuvor geht.

*Anzustreben ist eine neue Sozialverfassung  
der Arbeit, die das  
Flexibilisierungserfordernis mit der  
Sozialstaatlichkeit zu verbinden weiß.*

Natürlich ist eine **Entstandardisierung** der Bedingungen von Erwerbsbeteiligung vonnöten. Für die Zukunft wünschbar wäre, daß nicht nur der Arbeitsort sowie der Umfang der Arbeitszeit und des Einkommens, sondern auch dessen Verteilung über den Lebenszyklus frei von schematischen Regelungskorsetten zu wählen sind. Damit könnte nicht nur der Wechsel zwischen Berufs- und Familienrolle ohne Gefahr sozialer Deklassierung erleichtert und damit die Vereinbarkeit von Kind und Karriere erhöht, sondern durch die Nutzung moderner Kommunikationsmedien und der verstärkten Einrichtung qualifizierter Tele(heim)arbeitsplätze auch eine ökologisch weniger belastende räumliche Entzerrung der Produktionsstätten erreicht werden.<sup>8</sup>

Die Strategie der "Flexibilisierung durch (rechtliche) Deregulierung" erscheint aber für dieses Anliegen in ihrer bisherigen Ausrichtung als unzureichend. Das Problem besteht wohl weniger in der Abschaffung **prohibitiver** (und als beschäftigungshemmend wahrgenommener) Vorschriften, sondern in der Erneuerung gestaltender und **präventiver** Regulierungen, die auf eine sozialverträgliche Einbindung neuer Beschäftigungsformen und flexiblierter Arbeitsverhältnisse ins System kollektiver Sicherung abzielen.

Recht hat ja nicht nur prohibitive Effekte im Sinne von Verhaltensspielräume einschränkenden Schutzbestimmungen, die unter Umständen auch als Einstellungsbarriere wirken können, sondern auch eine verhaltens**koordinierende** Funktion, die Sicherheiten schafft und dadurch Flexibilität in der Regel erst ermöglicht. Die bisherige Deregulierungsoffensive aber, die vornehmlich **individuelle** Machtdurchsetzungschancen am Arbeitsmarkt erweitert, zeichnet sich durch einen Mangel solcher Koordinierungsleistungen aus, weil ihre Befürworter die bestehenden Schutzrechte lediglich in ihrer prohibitiven Funktion wahrzunehmen scheinen. Ein sicherer Arbeitsplatz wirkt aber schließlich auch motivierend auf den einzelnen.

Wenn also Flexibilisierung not tut, dann sollte es eine "koordinierte Flexibilität" (G. Schmidt 1986) sein, wobei durch gezielten Einsatz von Recht dessen verhaltenskoordinie-

---

<sup>8</sup> Vgl. zur Telearbeit Dostal 1986 und Huber 1987

rende Funktion genutzt und eine für **alle** Seiten akzeptable Regelung der bislang noch atypischen Erwerbsformen gefunden werden muß. Anzustreben ist mithin eine neue "Sozialverfassung der Arbeit", die die Erfordernisse der Flexibilisierung und der Sozialstaatlichkeit zu verbinden weiß.

*Ein arbeitspolitischer Paradigmenwechsel,  
der sich in der Umpolung allein der  
formalen Nutzungsbedingungen von Arbeit  
erschöpft, ohne auch die  
sozialorganisatorischen Elemente im Sinne  
einer Autonomieerweiterung und  
Demokratisierung miteinzubeziehen, bliebe  
auf halber Strecke stecken.*

Aber natürlich hat das Desiderat einer weitestgehenden Flexibilisierung der Erwerbsbeteiligung neben der generellen Ausweitung von Wahlmöglichkeiten und Arbeitsmarktchancen für viele auch eine Erhöhung der individuellen Risiken zur Folge. Allein durch die funktionale und gruppenspezifische Differenzierung wie Individualisierung der Einzel- und Tarifvertragsregelungen geht ein Teil ihrer kollektivrechtlichen Schutzfunktion verloren, Deshalb bleibt eine **Trendwende in der Arbeitspolitik**, die sich auf eine Verringerung bzw. Abschaffung von zeitlichen, räumlichen und rechtlichen Standardisierungen beschränkt, ohne gleichzeitig auch Teilhabemöglichkeiten und Partizipationsrechte auszuweiten, **unvollständig**.

Der von manchen schon als abgeschlossen betrachtete arbeitspolitische Paradigmenwechsel ist allenfalls ein halbiertes, wenn er neben einer Umpolung der **formalen** Gestaltungsmerkmale klassischer Normallohnarbeit den **sozialorganisatorischen** Aspekt nicht notwendigst einschließt. Denn der historische und durch den Sozialstaat subsidiär abgestützte Kompromiß zwischen Kapital und Arbeit beruht ja auf der Friedensformel: **Leistungsvergütung und Unterordnung gegen Sicherheit**. Mit der Auflockerung vereinheitlichender rechtlicher wie sozialstaatlicher Absicherungen aber wird die in dieser Formel enthaltene **Reziprozitätsnorm** verletzt und damit die Basis für den Kompromiß brüchig.

Die Bereitschaft zur Übernahme eines im Durchschnitt höheren Arbeitsmarktrisikos muß daher durch Zugeständnisse in Form eines innerbetrieblichen Herrschaftsabbaus und einer Erweiterung der Arbeitsautonomie wie der persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten in der Berufsarbeit kompensiert werden. **Flexibilisierung gegen verstärkte Mitsprache** lautet daher die entsprechende, ein neues Gleichgewicht herstellende, Formel. Die Unternehmen und ihre Personal- wie Organisationsabteilungen sind hier mit ihrer ganzen Phantasie gefordert, Maßnahmen zu ergreifen, diese neue Reziprozitätsbeziehung zu gewährleisten.

## 6. Human-Resource-Management als strategische Aufgabe

Es sind dies jedoch zu ergreifende Maßnahmen, die keineswegs als "Opfer" von Arbeitgeberseite zur Herstellung einer neuen Kompromißbasis mißzuverstehen sind. Sondern es sind personalpolitische und organisatorische Innovationen, die Produktivität, Arbeitsmotivation und corporate identity in Zukunft überhaupt erst sichern werden helfen. Neben einer Veränderung der Organisationsformen in Richtung Dezentralisierung und Eigenverantwortlichkeit gehört zu diesen Maßnahmen die Flexibilisierung und Systematisierung der Personalarbeit.

So muß der Entstandardisierung der formalrechtlichen und sozialpolitischen Bedingungen der Erwerbsbeteiligung auf der Makroebene eine **Flexibilisierung der Beschäftigungsbedingungen** auf der betrieblichen Mesoebene folgen.<sup>9</sup> Um die persönliche Entfaltung in der Berufsarbeit besser als bisher zu ermöglichen, benötigen wir zudem eine **Individualisierung von Mitarbeiterentwicklung und Führung**.

*Das Personalwesen muß sich von der  
Personalverwaltung zum  
langfristorientierten  
Ressourcenmanagement wandeln und  
qualitativ mit der Unternehmensstrategie  
verknüpft werden.*

Dies setzt voraus, daß sich das Selbst- wie Fremdverständnis des Personalwesens entsprechend verändert: es muß sich als "Logistik des Managements" etablieren. Für die Personalabteilungen bedeutet dies einen Funktionswandel von der Administration zum vorausschauenden, ganzheitlichen Management menschlicher Ressourcen. Das Human-Resource-Management ist als **strategische** Aufgabe der Unternehmenspolitik anzusehen, wobei eine rechtzeitige Verknüpfung unternehmerischer Planung mit Personalplanung und -entwicklung immer wichtiger wird.

Zu berücksichtigen ist dabei, daß qualifikatorische und soziale Anpassungsprobleme häufig mehr Zeit benötigen als die Veränderung technischer Systeme. Verkoppelung von Geschäfts- und Personalstrategie bedeutet nicht reaktive Anpassungsqualifizierung, Nachbesserung und 'Reparaturbetrieb', sondern antizipative Planung, Vorauswahl und Förderung. Die Personalentwicklung muß in dieser Hinsicht als Integrationsverbund von **Mitarbeiterentwicklung** (Ausbildung, Weiterbildung, Führungsbildung), **Mitarbeiterförderung** (Laufbahnplanung, Führungskräfteentwicklung) und **Organisationsentwicklung** begriffen werden.

Dabei ist Formen problemorientierten und selbstorganisierten Lernens (action learning) in Qualitätszirkeln, Projekten und task forces der Vorrang einzuräumen gegenüber abstraktem Seminarlernen an künstlichen Fallbeispielen. On-the-Job-Training oder Training-near-the-Job ermöglicht kooperative Selbstqualifikation. Nur so kann unternehmerisches Verhalten eingeübt und das Denken in systemischen Zusammenhängen gefördert werden. Insbesondere Führungskräfte mit Sach- und/oder Personalverantwortung müssen zu "Mini-Unternehmern", zu **Intrapreneuren** werden (vgl. Pinchot 1985). Entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen sollten auf kooperativen oder delegativen bis tendenziell teilauto-

---

<sup>9</sup> Eine solche Individualisierung der Beschäftigungsbedingungen kann etwa durch die Einführung von sog. **Cafeteria-Systemen** angegangen werden. Bei Cafeteria-Systemen als Konzepten flexibler Entgeltgestaltung erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit, Sozial- und/oder übertarifliche Leistungen aus vorgegebenen Alternativen entsprechend den persönlichen Bedürfnissen und Präferenzen auszuwählen (vgl. Dycke/Schulte 1986). Dies erhöht nicht nur die Transparenz der Kostenstruktur betrieblicher Gehalts- und Sozialleistungssysteme und fördert auf diese Weise das Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter, sondern führt i.d.R. bei diesen auch zu einer höheren Zufriedenheit mit der Gesamtentlohnung, weil subjektiv der Wert der Vergütung durch die Wahlmöglichkeiten zunimmt. Im Zeitlauf ist darüber hinaus ein individueller Wechsel bei der Auswahl möglich, da die persönlichen Wünsche und Bedürfnisse in verschiedenen Lebensphasen Änderungen unterworfen sind.

nomen Führungskonzepten (Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbstentwicklung) basieren, die aber einen entsprechenden Reifegrad des Unternehmens (Führungskultur), der Personalarbeit, der Vorgesetzten und Mitarbeiter voraussetzen (vgl. Wunderer 1988).

*Personalentwicklung und  
Organisationsentwicklung sind siamesische  
Zwillingsbrüder, von denen der eine ohne  
den anderen nicht lebensfähig ist.*

In der Entwicklung der (Arbeits- und Produktions-)Techniken befinden wir uns heute wie gezeigt nach der Phase von Mechanisierung und Automatisierung in der Phase eines technologischen Humanismus. Die menschlichen Beziehungen in der Organisation rücken damit in den Mittelpunkt einer nun auch ganzheitlich auszurichtenden Führungslehre und -praxis. Gefordert ist ein Typus von Führungskraft, dessen Kompetenz von Systemdenken auf der organisatorischen und sozialetischen Ebene gekennzeichnet ist. Das Anforderungsprofil des Managers von morgen zeigt daher die "Renaissance des Generalisten" (vgl. Bleibtreu 1989). Der Generalist muß neben der Fähigkeit zum vernetzten Denken auf der Sachebene auch über Sozialkompetenz verfügen, wobei diese Generalisten-Fähigkeiten so frühzeitig wie möglich zu schulen sind.<sup>10</sup>

Neben der stärkeren Förderung von sozialen Fähigkeiten wird es in Zukunft aber auch um eine **Individualisierung von Führung** in Abhängigkeit von Persönlichkeitstyp, Aufgabengebiet und Reifegrad des Mitarbeiters gehen (vgl. Drumm 1989: 125ff). Insbesondere die Einarbeitung und Anleitung neuer/jüngerer Mitarbeiter erfordert erhöhte Aufmerksamkeit. Anzuraten wäre hier zum einen die Einführung eines **Mentor-Systems** mit der Rolle einer vom Mitarbeiter selbstgewählten Identifikationsfigur als Berater und Förderer, zum anderen das intensive **Coaching** durch den Vorgesetzten. Coaching und Mentoring heißt letztlich nichts anderes als das Zusammenrügen von Menschen in den frühen Entwicklungsjahren mit Menschen in der Karrieremitte, wobei auch der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten vor allem im Bereich der Führungsbeziehungen wichtige Rückkoppelungen geben kann. In der Praxis sind unterstützende Beziehungen selten einseitig helfend, sondern wirken komplementär, weil der "Junior" tendenziell Ressourcen besitzt, die die schon ältere Führungskraft benötigt.

Coaching muß als Schlüsselqualifikation auf allen Hierarchieebenen trainiert und das Kriterium "Entwicklung von Mitarbeitern" in das Beurteilungssystem integriert werden. Zu überlegen ist schließlich auch, inwieweit Führungskräfte, die sich überdurchschnittlich bei der Entwicklung der Human-Ressourcen engagieren, dafür ähnlich gesonderte Prämien erhalten, wie sie das für die Ausschöpfung von Marktressourcen schon lange bekommen.

Effektive Personalentwicklung und -förderung ist aber immer auch eingebettet in eine förderliche **Organisationskultur**, die ebenfalls einer kontinuierlichen Entwicklung bedarf. Ja man könnte Personalentwicklung und Organisationsentwicklung als siamesische Zwillingsbrüder bezeichnen, von denen der eine ohne den anderen nicht existenzfähig ist.

Das Konzept der Organisationsentwicklung geht von der Erkenntnis aus, daß Menschen sich am ehesten mit dem identifizieren, was sie selber mitgestalten können. OE-Maßnahmen nehmen daher bei den **konkreten** Bedürfnissen der Organisation und ihrer Mitglieder ihren Ausgang. Sie haben jedoch neben der konkreten Thematik immer eine Entwicklung der Organisation als Ganzes im Auge. Organisationsentwicklung bedeutet Weiterentwicklung von formeller Organisations**struktur** und unsichtbarer Organisations**kultur** durch Erhöhung der Problemlösungsqualität beim **einzelnen** wie bei der **Arbeitsgruppe**. Sie läßt sich als ein On-the-Job-Training in partizipativer Problemlösung und Entscheidungsbildung

---

<sup>10</sup> Ggf. durch die zunächst nur temporäre Wahrnehmung von Koordinations- und Führungsaufgaben in Projektleitungen bei Nachwuchskräften.

bezeichnen. Damit ist sie ein nichthierarchisches, nichtbürokratisches und im Ansatz demokratisches Vorgehen.

Organisationen, denen die Fähigkeit, sich zu entwickeln und wechselnden Gegebenheiten anzupassen, fehlt, werden Fossilien und 'sterben'. OE-Maßnahmen schaffen Voraussetzungen dafür, Zerfall und Veralterung zu vermeiden und Vitalität, Kreativität und Erfindungsgabe wiederzugewinnen. Sie sind ein Hilfsmittel zur **Selbsterneuerung der Organisation**.

## 7. Selbstorganisation als qualifizierende Schattenebene

In sozialen Systemen entsteht Ordnung aber auch spontan. Organisationen sind viel zu komplex, um bis ins Detail geführt, gestaltet und beherrscht zu werden. Namhafte Managementberater wie Gerd Gerken (1988) weisen seit längerer Zeit darauf hin, daß im Prinzip viele Firmen nur deshalb funktionieren, weil sich neben den linearen und delegativen Strukturen innerhalb der hierarchischen Machtbläufe ohnehin so etwas wie eine **informelle Kultur der Selbstorganisation** gebildet hat. Viele Anordnungen werden oft nicht befolgt, oder sie werden befolgt und gleichzeitig von außen korrigiert. Viele Pläne werden zwar durchgeführt, aber Verbesserungen werden, ohne daß sie diskutiert und "Management" genannt werden, gleich mit eingebracht. Selbstorganisation ist also offensichtlich so etwas wie eine **qualifizierende Schatten-Ebene**.

Die **hierarchische** Organisation wurde schon von ihren frühen Theoretikern zutreffend als eine Maschinerie zur Bewältigung standardisierter Entscheidungssituationen verstanden, nicht aber als eine Institution zum **Management schlecht strukturierter Probleme**. Diese haben aber in den letzten Jahren einen überproportionalen Anteil erhalten. Entwicklungssprünge, stagnierende Märkte, plötzlich auftretende Billiganbieter, Technikakzeptanzproblem oder gesellschaftlich-politische 'Störereignisse' erfordern Reaktionsmuster, mit denen die Hierarchie mit dem ihr eigenen Führungs- und Kommunikationsstil oftmals überfordert ist. Es geht daher darum, für die Bewältigung jener Probleme, vor denen die Hierarchie versagt, **vorhierarchische** Räume zu schaffen, in denen traditionelle Formen der Interaktion aufgehoben werden (vgl. Schnelle/Freimuth 1987).

Dabei finden jetzt in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre auch Erkenntnisse der neueren Systemtheorie und kybernetische Modelle fortgeschrittenen Stadiums Eingang, die sich - mit Namen wie Prigogine, Maturana, Varela und von Foerster verbunden (vgl. Schmidt 1987) - um den Begriff der **Autopoiesis** kristallisieren. Es geht dabei um "Selbstorganisation" und "Chaos" als zentrale Konzepte einer neuen, sich in Mathematik und den Naturwissenschaften herausbildenden **Theorie des Komplexen** und um die Übertragbarkeit dieser Theorie auf die Vorstellungen von Strukturen wie der Entwicklung sozialer Systeme. Wie eine Sichtung der Forschungsergebnisse zeigt, erfolgt der Wandel komplexer Sozial- und Organisationssysteme in der Regel **nicht linear**, sondern durch Fluktuationen, rekursive Prozesse, Zyklen und "qualitative" Quantensprünge (vgl. Bühl 1990).

In Frage steht nun, wie sich unter den Bedingungen dieser nicht-linearen Prozeßdynamiken mit oftmals stark ausgeprägter System- und Umweltturbulenz vernünftige Entscheidungen bei prinzipiell unzureichender Informationslage treffen lassen. Der Tendenz nach ist die Anpassungs- und damit 'Überlebensfähigkeit' von Handlungseinheiten (etwa auf dem Markt) am höchsten unter den organisationellen Rahmenbedingungen eines **multistabilen**, weil **polyzentrisch** und **heterarchisch** aufgebauten **Mehrebenensystems** mit flexibler Verkopplung der Einzelmodule.

Für die betriebliche Organisationspraxis und das Personalmanagement heißt das in einer ersten Annäherung:

- flache Hierarchien und zeitliche Begrenzung der jeweiligen Strukturen und Verantwortlichkeiten,
- Bevorzugung von selbstverantwortlichen Arbeits- und Projektgruppen gegenüber einer starren Linienorganisation,
- Aufbau multipolarer und gegenseitig substituierbarer Entscheidungszentren
- sowie Schulung der Mitarbeiter und Kader zur Anpassungsfähigkeit an wechselnde Aufgabenstellungen.

*Dem gesellschaftlichen Wertewandel muß  
in der Arbeitsorganisation und in der  
Personalpolitik Rechnung getragen werden,  
um den nachwachsenden Generationen  
attraktive Berufsmöglichkeiten zu bieten  
und die Selbstmodernisierung des  
Industriesystems voranzutreiben.*

Die in vielen Unternehmen intensiv geführte Diskussion um **flachere Pyramiden, dezentrales Netzwerkmanagement** und **temporäre Führungsrollen** weist bereits in die Richtung jenes aus der neueren Soziokybernetik destillierten Leitbildes flexibel-dynamischer und gegenüber Turbulenzen weniger anfälligen Organisation. Dabei kommt der Paradigmenwechsel in der Organisationstheorie von der **hierarchisch-zentralen** zur **heterarchisch-dezentralen** Organisationsform nach **Modulbauweise** und unter Nutzung vorhandener **Selbststeuerungspotentiale** dem gesellschaftlichen Wertewandel entgegen. Denn Wertbefragungen zeigen deutliche Tendenzen zu den sog. **postmaterialistischen**, individualistischen, auf Eigenständigkeit und Selbstbestimmung bedachte Einstellungen, wobei die Arbeit auch für Post-Materialisten eine nach wie vor hohe Bedeutung besitzt (vgl. Vaassen 1984).

Arbeit ist jedoch nicht mehr Letztwert, sie steht heute im Dienste anderer Werte. Entsprechend werden die intrinsischen, die in der Sache liegenden Aspekte der Arbeit, stärker betont als die äußerlichen. Das bislang häufig vorherrschende utilitaristisch-instrumentelle Arbeitsverständnis, das schon allein durch **finanzielle** Anreize beeinflusst werden konnte, ist sicherlich auf dem Rückzug. Die **wertorientierte Mitarbeiterführung** muß daher als wichtige Bestimmgröße für den Unternehmenserfolg begriffen und als Instrumentarium einer kooperativ orientierten und damit dem Wandel von den Pflicht- zu den Selbstentfaltungswerten Rechnung tragenden Kulturarbeit der Unternehmung genutzt werden (vgl. Wunderer 1990).

## 8. Die Wiederverschränkung von Sozio- und Wirtschaftssphäre als Fluchtpunkt der gesellschaftlichen Entwicklung

Die Wirtschaft wurde lange Zeit als ein relativ geschlossenes Eigensystem betrachtet, das weitgehend abgeschottet war von den sonstigen sozialen, ethischen und privat-psychologischen Dimensionen der Gesellschaft. Diese Phase geht zu Ende. Piore/Sabel (1985) sprechen in ihrer Studie zur Requalifizierung der Arbeit von einer "Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft". Die Reintegration von Wirtschafts- und Soziosphäre zeigt sich etwa in der wiedererstarkenden Bedeutung nicht-formalisierter sozialer Beziehungen und Gemeinschaftsbildungen für "flexible Spezialisierung" praktizierende Unternehmen und Industrieregionen, aber auch in der zunehmenden Weigerung vor allem jüngerer Arbeitskräfte, in traditionellen Beschäftigungsverhältnissen mehr als das Notwendige zu tun.

Das Einsickern post-materialistischer Wertorientierungen in die industriell-bürokratischen "Gehäuse der Hörigkeit" (Max Weber) und das Bestehen darauf, daß Erwerbsarbeit weniger entpersönlicht wird, ist aber kein Anzeichen für Leistungsunwille, Müdigkeit und Subversion, sondern eine Herausforderung zur konstruktiven Erneuerung des Gesamtbereichs **Personalpolitik**.

Entgegenzuwirken hat ganzheitlich orientiertes **Human-Resource-Management** vor allem einer zunehmenden Abspaltung des "Freizeit-Selbst" (Joerges 1981), in dem alle jene Handlungsimpulse mit hohem emotionalen und expressiven Anteil integriert werden, denen in der herkömmlichen Berufsarbeit angemessene dingliche und soziale Gegebenheiten versagt bleiben, denn der **öffentlichen** Wertschätzung der Arbeit fehlen nur zu oft die **privaten** Emotionen.

Der von vielen wahrgenommene "Lebenszwiespalt" (Guggenberger 1988) zwischen einem entfremdeten Arbeitsdasein und einer kompensatorischen Freizeitexistenz muß überwunden werden. Dies könnte etwa geschehen durch die Einrichtung von Familienheim- oder **alternierenden** Arbeitsplätzen (Arbeit abwechselnd im Büro und Zuhause), durch Computer Based Training im Rahmen von freiwillig wahrzunehmenden Weiterbildungsangeboten (wobei Hard- und Software durch den Betrieb gestellt wird), durch das Einräumen von (bezahlten) Frei-Zeiten etwa für ehrenamtliches wie politisches Engagement oder durch die Gewährung sog. Sabbaticals. Dabei sollte die Firmenbindung - ebenso wie bei der Wahrnehmung längerfristiger Babypausen und Betreuungsmöglichkeiten - auch über die Freistellungszeiten hinweg gepflegt werden.

Es gibt bereits eine nicht unbedeutende Anzahl von Erwerbstätigen, die sich eine verkürzte und selbstgewählte Arbeitszeit persönlich erkämpft haben und dabei in der Regel auf Widerstände gestoßen sind. Soweit sie diese Widerstände mit viel Einfallsreichtum und innovativ zu überwinden wußten, könnte man sie als **Zeitpioniere** bezeichnen. Zeitpioniere wehren sich gegen einen Übergriff der Erwerbsarbeit auf die Lebensführung. Sie weigern sich, ein Leben zu führen, das vorwiegend in 'Restzeiten' stattfindet, in denen man sich erholt und das mit Schlafen, Essen und den notwendigen Haushaltsarbeiten vollgestopft ist. Soweit man ersten empirischen Forschungen folgt, erleben diese "Zeitpioniere" eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatsphäre (vgl. Hörning 1990).

*Führungssysteme basieren zunehmend auf ganzheitlicher Sicht. Im evolutionären Management werden daher die Umfeld-Wechselwirkungen in die Steuerung des Unternehmens mit einbezogen,*

Es geht bei der Wiederverschränkung von Wirtschafts- und Soziosphäre jedoch nicht nur um solche Individuallösungen im engeren Sinne, sondern um eine Verstärkung der Austauschbeziehungen zwischen bislang zu stark abgeschotteten Handlungsbereichen. Denn die Ge-



sellschaft verlangt mehr Einsicht und Mitsprache bei unternehmerischen Entscheidungen. Unternehmerisches Handeln wird immer mehr auch zu einem **gesellschaftspolitischen** Handeln. Führungskräfte benötigen daher ein Mehr an soziopolitischer Sensibilität. Sie müssen politisch-gesellschaftliche Entwicklungen in ihre Planungen und strategischen Überlegungen miteinbeziehen, auch wenn dadurch Ziele gesteckt werden, die vordergründig den einzelwirtschaftlichen Kalkülen zu widersprechen scheinen.

Der Dialog insbesondere von Großunternehmen mit ihrem Umfeld muß intensiviert werden. Zu denken wäre hier etwa an die Einrichtung eines **Frühwarnsystems** gegenüber gesellschaftspolitischen Problemfeldern im besonderen und den Aufbau eines **Trenderkennungssystems** zur Beobachtung und Bewertung personalwirksamer Ereignisse und Trends im Unternehmen wie in der externen Umwelt im allgemeinen. Die Intensivierung des **Umfeld-Dialogs** verbessert die Voraussetzungen für eine auf ganzheitlicher Sicht basierende Unternehmensführung. Denn im evolutionsfähigen Management werden die Umfeld-Wechselwirkungen in die Steuerung des Unternehmens mit einbezogen. Dies erlaubt dann auch eine vorausschauende Einflußnahme des Unternehmens auf die Gesellschaft.

Zum anderen bedeutet dies aber auch die Bereitschaft zur gesellschaftsbezogenen **Unternehmensberichterstattung** und zur offensiven statt nur reaktiven Öffentlichkeitsarbeit. Dem Erfordernis eines **Umfeldbeobachtungssystems** mit dem Ziel eines kontinuierlichen **Monitoring** unternehmensrelevanter Umfeldveränderungen entspricht also die Auskunftspflicht über gesellschaftliche und ökologische Effekte unternehmerischen Handelns. Das Unternehmen hat heute nicht mehr nur eine Verantwortung gegenüber seinen Kapitalgebern, Kunden, Zulieferern und Beschäftigten, sondern auch gegenüber Umwelt und Gesellschaft.

## 9. Schluß

Die vor 150 Jahren begonnene Industrialisierung ist in einem ersten historischen Durchgang beendet, d.h. sie hat nunmehr alle Bereiche der Gesellschaft erfaßt. Damit hat eine neue Epoche begonnen. Früher bedeutete modernisieren, traditionelle Strukturen durch industrielle zu ersetzen. Künftig heißt modernisieren, schon vorhandene industrielle Strukturen durch noch neuere zu ersetzen, etwas Modernes durch etwas noch Moderneres:

- nicht mehr die handwerklichen Arbeitsweisen (craft production) durch die Fließbandfertigung (mass production), sondern die taylorisierte Fließbandfertigung durch requalifizierte Formen der Arbeitsorganisation;
- nicht mehr die Einzelfertigung durch die standardisierte Massenproduktion, sondern die Massenware durch kleinsrige, diversifizierte Produkte mit Hilfe flexibler Spezialisierung;
- nicht mehr die Heimmanufaktur durch die räumlich wie zeitlich geschiedene Verbetrieblichung der Arbeit, sondern die Arbeitszentren (Fabrik und Büro) durch dezentralisierte und weniger ökologisch wie zeitlich belastende Teleheimarbeitsplätze, Satelliten- und Nachbarschaftsbüros;
- nicht mehr die Haus-Arbeit durch eine Differenzierung von Arbeit und Leben, sondern die vollständige Auftrennung von Erwerbs- und Privatsphäre durch eine zumindest partielle Wiederverschränkung;
- nicht mehr die traditionelle, affektiv gebundene Sozialbeziehung durch eine distanziert-zweckbezogene Arbeitsbeziehung, sondern die affektiv neutrale, zu Vereinzelung tendierende Organisationsform von Arbeit durch neue, auch für Emotionen zugängliche Kooperationsformen (Gemeinschaftsbildung als Voraussetzung und Folge von Arbeitshandeln).

Zusammengefaßt geht es um eine Emanzipation

- **in** der Arbeit im Sinne einer Überwindung fremdbestimmter, sinnentleerter und übernormierter (z.B. zeitlich rigider) Organisationsformen
- **durch** die Arbeit im Sinne der Ermöglichung selbstbestimmter, bewußtseinsbildender und identitätsverbürgender Tätigkeit
- und schließlich **von** der Arbeit im Sinne eines Gegensteuerns zum hegemonialen Übergriff der Erwerbsarbeit auf die gesamte Lebensführung und die Reduzierung erlebnisfähiger und kontemplativer Momente auf von Berufs- und Konsumarbeit unberührte 'Restzeiten' des Lebens.

## 10. Literatur

- Ulrich Beck (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Maria Bleibtreu (1989): Die Renaissance des Generalisten. Das Anforderungsprofil des Managers 2000, Wien: WdF-Edkion
- Wolfgang Brandes und Friedrich Buttler (1987): Alte und neue Heimarbeit, in: Soziale Welt, 38. Jg., Heft 1/1987. S. 74-91
- Harry Braverman (1974): Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century, New York: Monthly Review Press
- Christoph Büchtemann (1989): Befristete Arbeitsverträge nach dem Beschäftigungsförderungsgesetz. Forschungsbericht Nr. 183 im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung, Berlin: Wissenschaftszentrum für Sozialforschung
- Walter Bühl (1990): Sozialer Wandel im Ungleichgewicht. Zyklen, Fluktuationen, Katastrophen, Stuttgart: Enke
- Werner Dostal (1986): Telearbeit. Beispiele. Definitionen, Bewertungen, in: Materialien zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung 4/1986, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit
- Hans Jürgen Drumm (1989): Vom Einheitskonzept zur Individualisierung: Neue Entwicklungen in der Personalwirtschaft, in: Rainer Marr (Hrsg.), Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur. Herausforderungen für das Personalmanagement der 90er Jahre, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 1989, S. 115-132
- Axel Dycke und Christof Schulte (1986): Cafeteria-Systeme. Ziele, Gestaltungsformen, Beispiele und Aspekte der Implementierung, in: Die Betriebswirtschaft, 46. Jg., Heft 5/1986, S. 577-589
- Richard Edwards (1979): Contested Terrain, New York: Basic Books
- Gerd Gerken (1988): Der neue Manager, 2. Aufl., Freiburg im Br.: Haufe
- Bernd Guggenberger (1988): Ausblick auf die Arbeitsgesellschaft. Über das allmähliche Verschwinden des Menschen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage 38/88 der Zeitschrift "Das Parlament" vom 16. September 1988, S. 52-62
- Karl Hörning u.a. (1990): Der Lebensstil der Zeitpioniere. Flexibilisierung der Arbeitszeit und neue Formen der Lebensführung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 4/90, S. 200-209
- Joseph Huber (1985): Die Regenbogengesellschaft. Ökologie und Sozialpolitik, Frankfurt am Main: Fischer
- Joseph Huber (1987): Telearbeit. Ein Zukunftsbild als Politikum, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Bernward Joerges (1981): Berufsarbeit, Konsumarbeit, Freizeit, in: Soziale Welt, 32. Jg., Heft 2/1981, S. 168-195
- Horst Kern und Michael Schumann (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München: Beck
- Thomas Maisch und Rüdiger Seltz (Hrsg.) (1987): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, Berlin: Edition Sigma Bohn
- Gifford Pinchot (1985): Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur, New York: Harper & Row

- Michael Piore und Charles Sabel (1984): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books (dt. Übers. 1985 u.d.T.: *Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*, Berlin: Wagenbach)
- Werner Rammen (1988): Technikgenese. Stand und Perspektiven der Sozialforschung zum Entstehungszusammenhang neuer Techniken, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 40. Jg., Heft 4/1988, S. 747-761
- Siegfried Rosner (1990): *Gesellschaft im Übergang? Zum Wandel von Arbeit, Sozialstruktur und Politik in der Bundesrepublik*, Frankfurt am Main: Campus
- Günther Schmid (1986): Flexibilisierung des Arbeitsmarkts durch Recht? Beschäftigungswirksame und sozialverträgliche Regulierung von Teilzeitarbeit, Überstunden und Kurzarbeit, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Beilage 23/86 der Zeitschrift "Das Parlament" vom 7. Juni 1986, S.22-38
- Siegfried J. Schmidt (Hrsg.): *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Eberhard Schnelle und Joachim Freimuth (1987): METAPLAN-Methode als Führungsinstrument, in: *Handwörterbuch der Führung*, hrsg. von Alfred Kieser u.a., Stuttgart: Poeschel, 1987, S. 1442-1448
- Frederick Winslow Taylor (1911): *The Principles of Scientific Management* (dt. Ausg. i.d. autoris. Fassung von 1913 bei Beltz-Verlag, Weinheim, 1977)
- Peter Ulrich (1977): *Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung*, Stuttgart: Poeschel
- Bernd Vaassen (1984): Die Bedeutung der Arbeit Widersprüchliche Ergebnisse der empirischen Werteforschung, in: *Psychologie und Praxis*, 28. Jg., Heft 3/1984. S.98-108
- Peter Weingart (Hrsg.) (1989): *Technik als sozialer Prozeß*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Rolf Wunderer (1988): Neuere Konzepte der Personalentwicklung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 48. Jg., Heft 4/1988, S. 435-443
- Rolf Wunderer (1990): Wertorientierte Mitarbeiterführung als strategische Aufgabe, in: *io Management Zeitschrift*, 59, Heft 2/1990, S. 35-38