

Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung: thesenartige Zusammenfassung

Deutschmann, Christoph; Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Deutschmann, C., Faust, M., Jauch, P., & Notz, P. (1995). Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung: thesenartige Zusammenfassung. In H. Sahner, & S. Schwendtner (Hrsg.), *27. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie - Gesellschaften im Umbruch: Sektionen und Arbeitsgruppen* (S. 162-165). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-137560>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

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

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

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

Christoph Deutschmann, Michael Faust, Peter Jauch und Petra Notz

1. Zum Konzept der reflexiven Rationalisierung

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

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

zehntelanger tayloristisch-fordistischer Rationalisierung herangereiften "Umkippen"-vorgang zu tun haben.

II. Neue Selektivität reflexiver Rationalisierung: Zwei exemplarische Gesichtspunkte

Reflexive Rationalisierung richtet sich u.a. gegen das bislang weithin gültige Prinzip der funktionalen Gliederung von Organisationen, gegen die Prinzipien der zentralen Planung und Steuerung, gegen die Hierarchie, gegen bürokratische Regelung und Kontrolle und gegen ausufernde Dienstleistungsbereiche (vgl. zu einer näheren Bestimmung Faust u.a. 1994a; 1994b).

Es kommt zu einer Neubestimmung des Umfangs und der Rolle des mittleren Managements. Schlagworte vom "Ende des Mittelmanagements" treffen aber nicht zu. Man sollte besser von einem komplexen Umbau der Rollenanforderungen an Führungskräfte sprechen, der mit einem Abbau von Stellen und verschärfter interner und externer Arbeitsmarktkonkurrenz einhergeht. Bürokratische und professionelle Rollen und darauf aufbauende Karrieresysteme werden zurückgedrängt. Hierbei geraten mittlere und untere Manager in Stäben und indirekten Bereichen und klassische Vorgesetzte in der Linie heute unter besonderen Druck. Sie können zu den "Opfern" der reflexiven Rationalisierung im Management gezählt werden.

Auf der anderen Seite entstehen funktionsintegrierte kleinere organisatorische Einheiten mit hoher Selbständigkeit und "unternehmerischem Zuschnitt". Als Gegenbewegung zur Erosion bürokratischer und professioneller Rollendefinitionen wird in solchen Strukturen vielfach ein neuer Managertyp auf den Schild gehoben: der Intrapreneur oder "Unternehmer im Unternehmen". Ihn kann man erst einmal als den "Gewinner" des Prozesses bezeichnen.

Unsere These ist: Was sich auf der einen Seite als Öffnung, als Aufbrechen von Verkrustungen und Rigiditäten darstellt, erweist sich auf der anderen als ein Prozeß der Schließung, der Kristallisierung *neuer* Rigiditäten. Die Problematisierung der blinden Flecken der alten Organisationsstrukturen bedeutet nicht das Verschwinden von blinden Flecken überhaupt, sondern nur deren Verschiebung.

1. Der selektive Blick auf die Vergangenheit: Bürokratiekritik zu wörtlich genommen.

Die heutige Bürokratiekritik verfährt schon darin einseitig, daß sie die pathologische Seite der alten Strukturen in den Vordergrund rückt, während sie deren informelle Anpassungsfähigkeit ausblendet. Die Reorganisationsprozesse zerstören zwar einerseits "Fürstentümer", Karriere-Seilschaften und professionelle Bornierungen, zugleich aber auch die bisherigen informellen Netzwerke. Dies und die Erosion der traditionellen professionellen und bürokratischen Karrierewege (vgl. Faust u.a. 1994 a,b) kann fatale Folgen für die Kooperationsfähigkeit und Loyalität mittlerer Manager haben.

Unsere Interviews geben Hinweise darauf, daß gerade in indirekten Bereichen der Reaktions-typ des "Innerlich Distanzierten" häufig zu finden ist. Unter diesen Bedingungen fällt es den Unternehmen schwer, die umgesetzten Manager (sofern sie überhaupt in Managementpositionen bleiben) zu tatkräftigen Verfechtern und Praktikern der neuen Leitbilder zu machen.

Man könnte diesen Effekt unter der Rubrik "Übergangproblem" verbuchen, das sich durch personellen Austausch über kurz oder lang von selbst löst. Aber vielfach sind die so gescholtenen Führungskräfte auch in den neuen Strukturen nicht so leicht ersetzbare Experten. Ihr Expertenstatus bezieht sich nicht auf einfach am Markt einzukaufende, formale Qualifikationen, sondern

auf unternehmensspezifische Organisations- und Sozialkompetenz. Es bleibt die Frage, wie die früheren informellen Funktionen des mittleren Managements in den neuen Strukturen erfüllt werden können und worauf sich die Loyalität der Führungskräfte zukünftig stützen soll.

2. Die selektive Sicht auf das Neue: Die ausgeblendeteten Kosten der neuen Organisationsstrukturen und die Überforderung der neuen Manager

Unser zweites Argument hebt darauf ab, daß das neue Modell des funktional integrierten Managements und des internen Unternehmertums Nebenfolgen hat, die systematisch ausgeblendet werden. Wir wollen auf drei Punkte aufmerksam machen:

(1) Den Vorteilen der direkten Kooperation in den neuen kleinen und verselbständigten Einheiten stehen neue Kooperationsnotwendigkeiten an anderer Stelle gegenüber. Das, was an grenzüberschreitenden Kooperationsnotwendigkeiten zwischen den bisherigen Funktionen abgebaut wird, wird zwischen den neu entstehenden Einheiten und diesen und den externen Dienstleistungsfunktionen zumindest teilweise wieder aufgebaut. Schnelle technologische oder Marktveränderungen können zudem eine häufige Reorganisation dieser Kleinstruktur erforderlich machen.

Auch muß damit gerechnet werden, daß die Orientierung am Erfolg des eigenen Geschäfts, die das Konzept des internen Unternehmertums gerade anstrebt, das Ausschöpfen von möglichen Synergieeffekten zwischen einzelnen Geschäftsfeldern erschwert.

(2) Dies weist schon auf unseren zweiten Gesichtspunkt: den strukturellen Egoismus. So können sich gegenüber den verbleibenden Dienstleistungsbereichen außerhalb der verselbständigten Geschäftsfelder (wie z.B. dem Personalwesen) leicht kurzfristige Orientierungen der Kostensenkung durchsetzen. Die Dienstleistungsbereiche selbst haben mit widersprüchlichen Anforderungen zu tun. Auf der einen Seite sollen sie ihre internen Dienstleistungen kundengerecht, d.h. natürlich fallbezogen und individuell anbieten und büßen damit Standardisierungsvorteile ein, die sie in der Vergangenheit durch die bürokratische Regelungskompetenz hatten. Andererseits stehen sie unter starkem Kostendruck, werden mit externen Anbietern verglichen (z.B. im Feld der Weiterbildung) und können die Standardisierungsstrategien der spezialisierten externen Anbieter nicht mitmachen. Die Dienstleister müssen ferner den Verselbständigungstendenzen der geschäftsführenden Einheiten durch vermehrte Kommunikationsanstrengungen und eine Politik des Interessensausgleichs entgegenwirken. Auch hier zeigt sich, daß die gewünschte organisatorische Vereinfachung auf der einen Seite und der strukturell verankerte Egoismus der neuen Unternehmer Kompensationsleistungen an anderer Stelle erfordern. Nach welchen Prinzipien über solche Kompensationsleistungen entschieden wird, die für langfristige Stabilität und soziale Kohäsion des ganzen Unternehmens (z.B. hinsichtlich personalpolitischer Maßnahmen) wichtig sind, darauf gibt der Steuerungsmechanismus des internen Unternehmertums selbst keine Antwort.

Die Handlungsorientierung am jeweiligen Geschäftserfolg der autonomen Einheiten fördert bewußt Egoismus. Dessen Nebeneffekte sind: Versuche der Externalisierung von Kosten und Versuche, sich gegenüber anderen Einheiten Vorteile zu verschaffen.

In der am Erfolg orientierten Rolle des Intrapreneurs ist zudem ein darwinistischer Zug angelegt. Da wird das eigene Geschäft leicht zum "lebendigen Wesen", und der Wunsch, "Leute zu eliminieren", die keine Leistung bringen, wächst.

Solche Einstellungen sind im Intrapreneur-Modell angelegt. Nicht zufällig bevorzugt die mit der Reorganisation einhergehende Personalselektion im Management entsprechende Persönlich-

keitstypen. Diese Entwicklung mag ihre kurzfristigen Erfolge vor allem im erwünschten Kampf gegen die alten Verkrustungen zeitigen, aber die Frage, wie unter diesen Bedingungen soziale Integration zustandekommen kann, bleibt unbeantwortet.

(3) Eine wichtige Grenze des neuen Modells deutet sich im Phänomen der persönlichen Überforderung der "neuen Manager" an. In diesen Positionen bündeln sich die Wirkungen der ganzheitlichen Verantwortung und der flacheren Hierarchie in problematischer Weise. Überforderungsphänomene zeigen sich in drei Dimensionen: der Anforderungsstruktur, der physisch-mental Belastung und der biographischen Integration.

- a) Die "neuen Manager" sind hin und her gerissen zwischen der hohen Befriedigung durch neue Herausforderungen und erweiterte Gestaltungsspielräume einerseits und Überforderungsgefühlen durch die ungeteilte Verantwortung andererseits: als Arbeit auf der Kippe zwischen Rausch und Kater könnte man dies bildlich bezeichnen.
- b) Die hohe Arbeitsbelastung drückt sich nicht nur in überlangen Arbeitszeiten, sondern auch im emotionalen Bereich aus, als Streß und in dem Gefühl, nicht mehr abschalten zu können. Hinzukommen die vielfach unterschätzten zeitlichen und emotionalen Belastungen durch die anhaltende Politisierung der Unternehmen im Reorganisationsprozeß.
- c) Es wird aber auch problematisiert, daß die neuen Anforderungen immer schwieriger mit anderen Lebenssphären zu vereinbaren sind: die biographische Integration wird problematisch.

So wird von einigen Befragten kritisiert, daß die einseitige Lebensorientierung auf die Arbeit und die Firma zu einer Verarmung der Persönlichkeit führen kann. Dies wird diesen Führungskräften zum Teil durch negative Reaktionen aus der Familie nahegebracht, zum Teil empfinden es die Befragten von sich aus als Verlust, auf *eine* Lebenssphäre und gesellschaftliche Rolle reduziert zu werden. Es entsteht der Widerspruch, daß einerseits unter dem Stichwort "soziale Kompetenz" die Bedeutung persönlicher Eigenschaften für die Bewältigung der neuen Führungsaufgaben betont wird, andererseits die Führungskräfte in eine Lebenssituation gedrängt werden, die zu einer Verkümmern der geforderten Persönlichkeitsmerkmale beiträgt. Daran zeigt sich auch, daß der Tendenz des Intrapreneurmodells, einen stromlinienförmigen, mobilen und sozial entwurzelten Funktionsträger mit geringer Rollendistanz zu sozialisieren oder zu selektieren, soziale Gegenkräfte entgegenstehen.

Literatur

- Deutschmann, C. (1994), Lean Production. Der kulturelle Kontext, Arbeitsbericht Nr. 25, August 1994, hrsg. von der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C. (1994a), Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München und Mehring (2. überarb. Auflage 1995).
- Faust, M./Jauch, P./Deutschmann, C. (1994b), Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der "schlanken Produktion"? In: Industrielle Beziehungen, 1 (1994) 2, S.107-131.