
Managementkonzepte und Rationalisierung

Herbert Voglmayr

1. Aussagen der modernen Managementwissenschaft zum Thema „Managementkonzepte“

Während am Beginn der Industrialisierung bis herauf ins 20. Jhdt. die Führung von Organisationen weitgehend dem intuitiven Geschick von Unternehmern und Managern überlassen war, kommt es seit der Zwischenkriegszeit und insbesondere seit Ende des 2. Weltkriegs zu einer immer stärkeren Verwissenschaftlichung im Bereich Führung und Organisation. Die (organisations-)wissenschaftliche Ausbildung von Managern nimmt nicht nur im universitären Bereich immer breiteren Raum ein, auch außeruniversitäre Führungsakademien und Fortbildungseinrichtungen sichern mit modischen Reizworten wie „Management“ oder „Führung“ ausreichende Teilnehmerzahlen für eine Reihe von Veranstaltungen. Die Literatur zu diesem Thema füllt bereits ganze Bibliotheken.

Unter dem Schlagwort „kooperative Führung“ sind verschiedene Führungs- und Organisationskonzeptionen entstanden, die der veralteten „patriarchalisch-autoritären Führung“ als anstrebenswerte Alternative gegenübergestellt werden. Im wesentlichen handelt es sich bei solchen Managementkonzeptionen um soziale Techniken zur Führung, Kompetenzabgrenzung und Entscheidungsfindung innerhalb von organisatorischen Systemen. Der überwiegend angloamerikanischen Begriffswelt der Managementwissenschaft folgend, werden diese Konzepte meist mit englischen Ausdrücken bezeichnet. Am bekanntesten sind *Management by Objectives* (Führung durch Zielvereinbarung), *Management by Delegation* (Führung durch Aufgabendelegation) und *Management by Exception* (Führung durch Abweichungskontrolle und nur ausnahmsweises Eingreifen durch die Führung). Die für den deutsch-

sprachigen Raum detaillierteste und am weitesten verbreitete Anwendung dieser Prinzipien basiert auf dem sogenannten *Harzburger Modell*¹.

In jüngster Zeit wird die Palette möglicher Managementkonzeptionen durch eindrucksvolle Modebegriffe laufend erweitert, wobei meistens irgend ein tragender Bestandteil einer Führungsform zum allgemeinen Prinzip hochstilisiert wird (z. B. Management by Motivation, Management by Information etc)².

Die Vielfalt solcher Führungskonzeptionen täuscht darüber hinweg, daß sie sich nur in unwesentlichen Nuancen unterscheiden. Die Kernbestandteile fast aller derartigen Konzeptionen sind im hohem Maße identisch. Stichworte, die immer wieder auftauchen, sind:

- Entlastung der Führungsspitze
- Motivation der Mitarbeiter
- Delegation von Aufgaben bzw. von Verantwortung
- kooperativer Führungsstil
- Partizipation der Mitarbeiter
- Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter
- entsprechendes Kontrollsystem

Es wird immer wieder betont, daß durch kooperativen Führungsstil und Delegation von Verantwortung die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter erhöht werden soll, als Voraussetzung für das persönliche Leistungs- und Erfolgserlebnis. Es soll Gefühlen der Anonymität, der Abhängigkeit und Ohnmacht entgegengewirkt werden, der Mitarbeiter soll motiviert werden, sich stärker mit seiner Arbeit zu identifizieren und das Gefühl des persönlichen Einflusses auf das Geschehen im überschaubaren Arbeitsbereich bekommen.

Bezeichnend ist dabei, daß immer die Rede ist von: „Gefühlen der Anonymität entgegenwirken“, „das Gefühl des persönlichen Einflusses verstärken“ usw; es wird jedoch nicht davon gesprochen, die Anonymität *wirklich* aufzuheben oder den persönlichen Einfluß der Mitarbeiter *wirklich* zu verstärken. Tatsächlich dient die Delegation von Aufgaben im wesentlichen zur Entlastung der Führungsspitze von Routineentscheidungen. Die Entscheidungen darüber, welche Aufgaben delegiert werden, trifft immer der Vorgesetzte und ein „entsprechendes Kontrollsystem“ sorgt für die Kontrolle der Leistungen der „eigenverantwortlichen Mitarbeiter“. Der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter sind von vornherein enge Grenzen gesetzt. Wesentliche Entscheidungen wie Einstellung, Kündigung, weitergreifende organisatorische Entscheidungen, Einführung technischer Neuerungen im Betrieb usw. trifft weiterhin die Geschäftsleitung. Die kooperative Führung baut zwar die Hierarchie in den Ausführungsfunktionen ab; bei den Planungs- und Kontrollfunktionen bleibt die hierarchische Organisation jedoch im vollen Umfang erhalten, ja wird z. T. sogar noch verstärkt.

Diese verstärkte Trennung von planender und kontrollierender Tätigkeit einerseits und ausführender Tätigkeit andererseits, ein wesentliches Merkmal tayloristischer Arbeitsorganisation, steht völlig im Wider-

spruch zu den von den meisten Managementmodellen proklamierten und immer wieder betonten kooperativen Arbeitsformen und der Arbeitsbereicherung durch anspruchsvollere Tätigkeit an den einzelnen Arbeitsplätzen. Die Notwendigkeit längerfristiger und genauerer Planung in modernen Großunternehmen zwingt zu einer Verwissenschaftlichung und Verfeinerung der Managementmethoden und zu einer Rationalisierung der Organisation, um sich für diese Planungsaufgaben freizumachen und innerorganisatorische Unwägbarkeiten zu reduzieren. Daß man diese Methoden mit dem Etikett „humanere Arbeitsformen“ versieht, macht sie noch nicht wirklich humaner. Es liegt vielmehr die Vermutung nahe, daß diese Etikettierung angesichts der heute in zunehmendem und zum Teil schon erschreckendem Ausmaß festzustellenden Erscheinungen von Monotonie und Isolation am Arbeitsplatz, Dequalifizierung, Unfallhäufigkeit, physischem Leiden etc. ideologisch verschleiernde Funktionen wahrnimmt.

Um das hier Gesagte etwas deutlicher zu machen, möchte ich in der weiteren Folge herausarbeiten, wie das Management moderner Prägung historisch entstanden ist und wie sich die Arbeitsorganisation im Zuge der Industrialisierung mit technischen und organisatorischen Rationalisierungen entwickelt hat, zunächst im Bereich der Industriearbeit und dann im Bereich der Angestelltentätigkeit.

2. Entstehung des Managements moderner Prägung

Die Anfänge der Industrialisierung hatten ihre organisatorische Ausprägung in der Manufaktur. Der frühkapitalistische Unternehmer setzte die Arbeit so ein, wie sie aus der handwerklichen Produktionsweise des Mittelalters vorhanden war, und führte die einzelnen Arbeitsprozesse so durch, wie sie zuvor durchgeführt worden waren. Die Arbeiter waren in den traditionellen Fertigkeiten des Gewerbes ausgebildet, wie sie zuvor bei der handwerklichen Produktion in den Zünften praktiziert worden waren. Spinner, Weber, Glaser, Töpfer, Schmiede, Schlosser usw. übten im Dienste des Unternehmens weiterhin die Gewerbe aus, die sie als Zunftgesellen oder selbständige Handwerker verrichtet hatten. Diese frühen Werkstätten waren also lediglich Ansammlungen kleinerer Produktionseinheiten, die nur eine geringe Veränderung der traditionellen Arbeitsmethoden mit sich brachten. Die Produzenten kontrollierten selbst ihre Arbeit und verkörperten das traditionelle Können und Geschick ihrer Handwerke.

Durch diese Zusammenfassung mehrerer Produzenten stellte sich erstmals das Problem des industriellen Managements in rudimentärer Form. Selbst eine Ansammlung unabhängig voneinander arbeitender Handwerker erfordert Koordination, Planung von Prioritäten und Aufgaben sowie die Führung von Büchern über Kosten, Löhne, Materialien, fertige Produkte, Verkäufe, Kredite usw. Diese in der Manufaktur erforderlich gewordenen Funktionen der Planung und Koordination entwickelten sich im Zuge der weiteren Industrialisierung zu dem, was

wir heute mit dem Begriff Management bezeichnen. Ursprünglich übernahm der Unternehmer als Eigentümer von Kapital selbst diese Managerfunktionen, während später dann diese Funktionen von Angestellten des Eigentümers wahrgenommen wurden. Die heute übliche Verfügung des Unternehmers bzw. des Managements über die Arbeitskraft des Arbeitnehmers innerhalb des heute acht Stunden, früher wesentlich länger dauernden Arbeitstages war zu Zeiten der Manufaktur noch nicht gegeben.

Zunächst gab es die frühkapitalistischen Organisationsformen der Heimarbeit und der Unterverträge (Subkontrakte). Die Heimarbeit fand sich in der Textil-, Bekleidungs-, Metallwaren-, Uhrmacher-, Hutmacher-, Holz- und Lederwarenindustrie, wo der Unternehmer über die Vermittlung von Zwischenhändlern und Kommissionsagenten und auf der Basis von Stückarbeit Rohstoffe an die Arbeiter verteilte, die diese zu Hause verarbeiten sollten. Aber auch in Industrien, wo die Arbeit nicht mit nach Hause genommen werden konnte, wie im Kohle- Zinn- und Kupferbergbau, wurden die Bergarbeiter, die vor Ort arbeiteten, einzeln oder in Arbeitsgruppen häufig durch die Vermittlung des „Gedingenehmers“ oder „Zwischenmeisters“ (im Englischen „subcontracting employer“) unter Vertrag genommen. Das System bestand selbst noch in den frühen Fabriken weiter. In der Baumwollindustrie erhielten gelernte Spinner Maschinen anvertraut und beschäftigten ihre eigenen Hilfskräfte, gewöhnlich Kinder aus ihren eigenen oder bekannten Familien.

Dieses System der Unterverträge bot zahlreiche Gelegenheiten für die Ausübung einer schäbigen Tyrannenherrschaft und öffnete durch Zahlung von Naturallöhnen, Kreditgewährung durch den Arbeitgeber usw. dem Betrug Tür und Tor. Gegen diese Mißstände focht die frühe Gewerkschaftsbewegung einen erbitterten und langen Kampf aus (siehe dazu vor allem Engels 1974, Pollard 1965 und Braverman 1977, S. 55 ff).

Wenn ein Fabrikant seine Produktion vergrößern wollte, war er jedoch auf seine Arbeitskräfte angewiesen. Er hatte keine Möglichkeit, sie zu einer festen Zahl von Arbeitsstunden zu zwingen. Die Handwerker, die in Heimarbeit ihre Produkte erzeugten, waren Herren ihrer Arbeitszeit; sie konnten mit ihrer Arbeit beginnen und aufhören, wann es ihnen beliebte. Um die Arbeitskräfte kontrollieren zu können, war es daher für den Unternehmer wichtig, die Arbeiter unter einem einzigen Dach zusammenzufassen. Die erste Folge eines derartigen Schrittes war, daß den Arbeitern regelmäßige Arbeitsstunden aufgezwungen wurden. Mit der Strafandrohung, die Beschäftigung ganz zu verlieren, konnten sie dazu bewegt werden, von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang und das ganze Jahr hindurch für den Unternehmer zu arbeiten.

Im Inneren der Werkstätten nahm das frühe Management strenge und despotische Formen an, da die Schaffung einer „frei verfügbaren Arbeitskraft“ Zwangsmaßnahmen erforderte, um die Arbeiter an ihre Aufgaben zu gewöhnen und dazu zu bringen, den ganzen Tag und das ganze Jahr zu arbeiten.

Sidney Pollard macht deutlich, daß die Annahme vieler Historiker, die im 19. Jahrhundert neu entstandenen Fabriken hätten ausschließlich „freie Arbeit“ (d. h. auf dem Arbeitsmarkt frei verfügbare Arbeitskraft) rekrutiert, falsch oder zumindest irreführend ist. Er zeigt, daß „das moderne Industrieproletariat nicht so sehr durch Anreiz oder monetäre Entlohnung in seine Rolle eingeführt wurde, sondern eher durch Druck, Gewalt und Angst“ (Pollard 1965, S. 207).

Mit all diesen frühen Bemühungen entwickelten die Unternehmer eine Theorie und Praxis des Managements, wobei es vor allem darauf ankam, mit Hilfe des Managements die Arbeiter zu kontrollieren. Kontrolle ist der zentrale Begriff aller Systeme von Betriebsführung, wie alle Managementtheoretiker stillschweigend oder ausdrücklich zugeben. So etwa Leffingwell (Leffingwell 1917, S. 35):

„Wirksames Management impliziert Kontrolle. Die Ausdrücke sind in gewissem Sinne austauschbar, da Management ohne Kontrolle nicht vorstellbar ist.“ (zit. in Braverman 1977, S. 62)

Oder Lyndall Urwick, Historiker der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ Taylors und Managementberater, der die geschichtliche Natur des Problems sehr genau begriff (Urwick/Brech 1946, S. 10 f.):

„In der Werkstatt des mittelalterlichen ‚Meisters‘ beruhte die Kontrolle auf dem Gehorsam, den die Gebräuche der Zeit von den Lehrlingen und Gesellen gegenüber dem Manne forderten, dem zu dienen sie sich vertraglich verpflichtet hatten. Doch in der späteren Phase der Heimarbeit wurde die industrielle Familieneinheit von dem Tuchmacher nur insofern kontrolliert, als sie eine gegebene Menge Tuch einem bestimmten Muster entsprechend fertigzustellen hatten. Mit dem Auftreten der modernen industriellen Gruppe in großen, in Stadtgebieten angesiedelten Fabriken erlebte der gesamte Kontrollprozeß eine tiefgreifende Umwälzung. Es war jetzt der Besitzer oder Manager einer Fabrik, d. h. der ‚Arbeitgeber‘, wie er bald genannt wurde, der sich einen bestimmten Grad an Gehorsam und/oder Kooperation seitens seiner ‚Arbeitnehmer‘ sichern oder von ihnen erzwingen mußte, der es ihm ermöglichen würde, Kontrolle auszuüben.“ (zit. in Braverman 1977, S. 62):

3. Rationalisierung und Technisierung im industriellen Produktionsprozeß

Die Rationalisierung und Technisierung der Arbeit im industriellen Produktionsprozeß ab dem Ende des 19. Jhdts. ist im wesentlichen mit dem Namen *Frederick Winslow Taylor* verbunden. Der Taylorismus, auch unter dem Namen „Scientific Management“ oder „Wissenschaftliche Betriebsführung“ bekannt, entwickelte sich zunächst in den Vereinigten Staaten, verbreitete sich aber innerhalb kurzer Zeit in allen Industrieländern.

Die frühe Phase der Industrialisierung war dadurch gekennzeichnet, daß mehrere gelernte Handwerker für einen Unternehmer arbeiteten, der von ihnen das Produkt ihrer Arbeit kaufte. In der weiteren Folge

versuchten die Unternehmer, die Arbeiter unter einem Dach zusammenzufassen und dazu zu bringen, den ganzen Tag und das ganze Jahr für sie zu arbeiten. Die Arbeiter waren jedoch nach wie vor im Besitz ihrer handwerklichen Fähigkeiten und hatten somit auch die Kontrolle über den Arbeitsprozeß in der Werkstatt.

Taylor schreibt im Jahre 1911:

„Wie es damals üblich war und tatsächlich noch in fast allen Werkstätten in Amerika üblich ist, waren die Arbeiter und nicht die Vorgesetzten Herren der Werkstatt. Die Arbeiter hatten sich genau darüber verständigt, in welcher Zeit jede einzelne Arbeit zu geschehen habe.“ (Taylor 1919, S. 52)

Das Problem lag seiner Meinung nach darin,

„... daß die Arbeitgeber nicht wissen, wieviel Arbeit eigentlich von einem Arbeiter pro Tag billigerweise verlangt werden kann“. (Taylor 1919, S. 56)

Taylor hielt die vor dem Taylorismus bestehenden Managementformen, die er als „ordinary management“ (also „gewöhnliches Management“) bezeichnete, für insgesamt unbrauchbar, um dieses Problem in den Griff zu bekommen. Er schreibt:

„Die Leiter der besten Betriebe nach althergebrachter Form erkennen freimütig an, daß ihre 500 oder 1000 Arbeiter, die auf 20 bis 30 Handwerksarten verteilt sind, eine Menge von ererbten Kenntnissen ihr eigen nennen, die der Leitung fremd sind. Natürlich hat die Leitung Werkmeister und Vorarbeiter zu ihrer Verfügung, die meistens selbst erstklassige Arbeiter in ihrem Handwerk waren. Und doch wissen diese Werkmeister und Vorarbeiter besser als irgend jemand anders, daß ihre Kenntnisse und ihre persönliche Geschicklichkeit kaum in die Waagschale fallen im Vergleich mit der Summe der Kenntnisse und der Geschicklichkeit aller Arbeiter zusammengenommen. Die erfahrensten Leiter überlassen deshalb gern ihren Arbeitern die Lösung des Problems, wie sie ihre Arbeit am besten und am praktischsten verrichten. Sie betrachten es als ihre Aufgabe, jeden Arbeiter dahin zu bringen, daß er sich möglichst anstrengt, möglichst hart arbeitet, alle seine Intelligenz und seinen guten Willen, in einem Wort, seine ganze ‚Initiative‘ zur Verfügung stellt, um für seinen Arbeitgeber den größtmöglichen Gewinn zu erzielen.“ (Taylor 1919, S. 33 f.)

Taylor vertrat die Auffassung, daß Arbeiter, die lediglich mit allgemeinen Anweisungen und genereller Disziplin kontrolliert werden, keiner angemessenen Kontrolle unterstehen, weil sie die Herrschaft über den tatsächlichen Arbeitsprozeß behalten. Solange sie den Arbeitsprozeß selbst kontrollieren, werden sie alle Bemühungen durchkreuzen, das in ihrer Arbeitskraft enthaltene Potential in vollem Umfang zu verwirklichen. Um diese Situation zu ändern, muß die Kontrolle über den Arbeitsprozeß in die Hände des Managements übergehen, und zwar nicht nur in einem formalen Sinn, sondern dadurch, daß jeder einzelne Arbeitsgang des Prozesses einschließlich seiner Ausführungsweise kontrolliert und diktiert wird.

Um das zu bewerkstelligen, prägte Taylor drei Grundsätze, die

heutzutage jeder fortgeschrittenen Arbeitsplanung und Betriebstechnik zugrundeliegen. Und da Taylor praktisch der einzige gewesen ist, der diese Grundsätze, die heute selten öffentlich eingestanden werden, klar und deutlich ausdrückte, ist es am besten, sie anhand von Taylors eigenen freimütigen Formulierungen darzulegen. (Siehe dazu auch Braverman 1977, S. 93 ff.)

Erster Grundsatz: Loslösung des Arbeitsprozesses von den Fertigkeiten des Arbeiters

„Den Betriebsleitern fällt die Aufgabe . . . zu, all die überlieferten Kenntnisse zusammenzutragen, die früher Alleinbesitz der einzelnen Arbeiter waren, sie zu klassifizieren und in Tabellen zu bringen, aus diesen Kenntnissen Regeln, Gesetze und Formeln zu bilden, . . .“ (Taylor 1919, S. 38).

Der Arbeitsprozeß muß also von jeglichem Handwerk, jeder Tradition und aller Kenntnis des Arbeiters unabhängig gemacht werden. In Zukunft darf er keineswegs von den Fähigkeiten des Arbeiters, er muß vielmehr voll und ganz von den Praktiken des Managements abhängig sein.

Zweiter Grundsatz: Trennung von Kopf- und Handarbeit, oder besser, von Planung und Ausführung

„Die Arbeiter sowohl als die Meister und Vorarbeiter sollen von aller geistigen und Schreibarbeit befreit werden und nur für die Ausführung zu sorgen haben. Jegliche Leitungs- und Überlegungsarbeit und das dazugehörige Schreibwerk soll in einem der Werkstatt direkt anzugliedernden ‚Arbeitsbureau‘ vereinigt werden. Die Meister bleiben nur in der Werkstätte und verwenden ihre ganze Zeit auf Überwachung der Arbeiter und Anleitung der Leute.“ (Taylor 1914, S. 47)

Dies ist der entscheidende Punkt in der Methode Taylors, und er legte auch besonderen Nachdruck darauf. Denn wenn die Tätigkeit der Arbeiter von ihren eigenen Vorstellungen gelenkt wird, so ist es, wie bereits bemerkt, nicht möglich, ihnen die methodische Effizienz oder den Arbeitsrhythmus aufzuzwingen, die im Sinn der Rentabilität des Kapitals erwünscht sind.

Die von der Handarbeit abgetrennte Kopfarbeit wird, wie ich dann genauer ausführen werde, noch weiter dieser Trennung von Planung und Ausführung unterzogen.

Die konsequente Folge dieses Grundsatzes der Trennung von Planung und Ausführung ist, daß Taylors „Wissenschaft der Arbeit“ niemals vom Arbeiter, sondern immer vom Management erarbeitet wird.

Dritter Grundsatz: Verwendung dieses Wissensmonopols dazu, jeden Schritt des Arbeitsprozesses und seiner Ausführungsweise zu kontrollieren

Der Grundgedanke der „gewöhnlichen Betriebsführungssysteme“, sagt Taylor, ist der,

„daß jeder Arbeiter sein Handwerk besser versteht als irgendein Mitglied der Leitung, und daß man es daher ihm überlassen muß, wie er das einzelne am besten durchführt“ (Taylor 1919, S. 66).

Im Gegensatz dazu aber ist

„vielleicht der hervorstechendste Grundzug des neuen Systems die ‚Pensumidee‘. Die zu leistende Arbeit eines jeden Arbeiters ist von der Leitung wenigstens einen Tag vorher aufs genaueste ausgedacht und festgelegt. Der Arbeiter erhält gewöhnlich eine ausführliche schriftliche Anleitung, die ihm bis ins Detail seine Aufgabe, seine Werkzeuge und ihre Handhabung erklärt . . . Dieses Pensum bestimmt nicht nur, was, sondern auch, wie es getan werden soll, und setzt genau die Zeit fest, die zur Vollbringung der Arbeit gestattet ist . . . Die Tätigkeit einer wissenschaftlichen Verwaltung und Leitung besteht hauptsächlich in der Vorbereitung und Durchführung dieser Aufgaben“ (Taylor 1919, S. 41 f.).

Diese drei Grundsätze machen deutlich, daß Taylor nicht die beste Methode suchte, eine Arbeit im allgemeinen zu tun, sondern eine Antwort auf das spezifische Problem, wie entfremdete Arbeit – d. h. Arbeitskraft, die gekauft und verkauft wird – am besten kontrolliert werden kann. Damit befindet sich nicht nur das Kapital im Besitz des Kapitalisten, auch die Arbeit selbst ist ein Teil des Kapitals geworden. Nicht nur, daß die Arbeiter die Kontrolle über ihre Produktionsmittel verlieren, sie müssen nun auch noch die Kontrolle über ihre eigene Arbeit und die Art der Ausführung dieser Arbeit verlieren³.

Der Zynismus, mit dem Henry Ford I in seinem Buch „Erfolg im Leben“ die Einführung des Fließbandes bei Ford kommentiert, zeigt die Praxis tayloristischer Organisationsprinzipien und die Verachtung, mit der hier Menschen in die Totalität eines industriellen Großunternehmens gepreßt werden (Ford 1952):

„Wir erwarten von den Leuten, daß sie tun, was ihnen gesagt wird. Unsere Organisation ist bis ins einzelne durchgeführt, und die verschiedenen Abteilungen greifen so ineinander, daß es völlig ausgeschlossen ist, den Leuten auch nur vorübergehend ihren Willen zu lassen. Meiner Meinung nach darf es in industriellen Betrieben auch gar nicht anders sein. Wem unsere Arbeit nicht zusagt, muß gehen. Persönliche Führungnahme gibt es bei uns kaum. Eine Fabrik ist schließlich kein Salon . . . Die Menschen gewöhnen sich daran, nur halb lebendig zu sein.“ (zit. in Busse 1978, S. 18)

Die Zerstörung des Handwerks zur Zeit des Aufstiegs der Wissenschaftlichen Betriebsführung rief zu Beginn dieses Jahrhunderts einen Sturm des Widerstandes unter den Gewerkschaften hervor. Diese frühe Opposition konzentrierte sich nicht auf die Fassade des tayloristischen Systems, wie Stoppuhr und Bewegungsstudien, sondern auf sein wesentliches Bestreben, die Arbeiter ihrer handwerklichen Kenntnisse und ihrer selbständigen Kontrolle des Arbeitsprozesses zu berauben und sie mit einem völlig fertiggedachten Arbeitsprozeß zu konfrontieren, in dem sie lediglich als Zahnräder und Hebel fungieren.

In einem Leitartikel der Internationalen Gießerei-Zeitung (International Molders Journal) kann man dazu folgendes lesen:

„Der einzige große Aktivposten des Lohnarbeiters war immer sein handwerkliches Können. Wir verstehen unter handwerklichem Können

gewöhnlich die Fähigkeit, mit den Werkzeugen und Materialien eines Handwerks oder Gewerbes geschickt umzugehen. Aber echtes Handwerk ist weit mehr als das. Das wirklich wesentliche Element in ihm ist nicht manuelle Fertigkeit und Geschicklichkeit, sondern ist zum Teil das gründliche Wissen um die Art und Anwendungsmöglichkeiten der Werkzeuge, Materialien und Verfahren des Handwerks, das Tradition und Erfahrung dem Arbeiter verliehen haben. Aber darüber hinaus und zudem ist es das Wissen, das es ihm ermöglicht, die ständig auftretenden Schwierigkeiten, die sich aus Abweichungen nicht nur in den Werkzeugen und Materialien ergeben, sondern auch in den Bedingungen, unter denen die Arbeit geleistet werden muß, zu verstehen und zu überwinden.“

Der Artikel weist weiter auf die Trennung von „handwerklichem Wissen“ und „handwerklicher Fertigkeit“ in „einem immer größer werdenden Bereich und mit ständig zunehmender Beschleunigung“ hin und beschreibt als gefährlichste Form dieser Trennung

„das Zusammenraffen all dieses verstreuten handwerklichen Wissens, seine Systematisierung und Konzentration in den Händen des Unternehmers und dann das gnädige Austeilen in kleinen Stücken lediglich in der Form minutiöser Anweisungen, die jedem Arbeiter nur das Wissen vermitteln, das für die Erledigung einer besonderen relativ geringfügigen Aufgabe nötig ist. Dieser Prozeß trennt, das ist klar, Fertigkeit und Wissen selbst in ihrer engen Beziehung. Wenn er abgeschlossen ist, ist der Arbeiter kein Handwerker in irgendeinem Sinne mehr, sondern ein lebendiges Werkzeug des Managements“ (zit. in Braverman 1977, S. 109).

Der Einfluß des Taylorismus auf die Gestaltung des modernen Großunternehmens und auch anderer Institutionen, die Arbeitsprozesse durchführen, wird gemeinhin unterschätzt. Die allgemeine Vorstellung, der Taylorismus sei von jüngeren Schulen der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, die allgemein unter dem Namen „Human-Relations-Bewegung“ zusammengefaßt werden, verdrängt oder überwunden worden – wegen Taylors amateurartiger und naiver Ansichten über die Motivation der Menschen, oder weil er einen Sturm des Widerstandes unter den Arbeitern hervorgerufen hat, oder weil Taylor und mehrere seiner Nachfolger sich die Arbeiter und manchmal auch das Management zu Gegnern machte; oder es sei unmodern geworden, da gewisse Eigenheiten des tayloristischen Systems, wie das Funktionsmeistersystem oder die Lohnreizsysteme, subtileren Methoden den Platz räumen mußten – alle diese Argumentationen stellen eine irreführende Mißdeutung der tatsächlichen Dynamik der Entwicklung des Management und moderner Arbeitsorganisation dar.

Taylor beschäftigte sich mit den Grundlagen der Organisation des Arbeitsprozesses und seiner Kontrolle. Die nachfolgenden Schulen etwa von Elton Mayo (Mayo 1950) und andere derartige Schulen hatten es hauptsächlich mit der Anpassung des Arbeiters an den laufenden Produktionsprozeß zu tun, der vom Betriebsingenieur vorher geplant worden war. Die Nachfolger Taylors sind im Ingenieurwesen, in der

Arbeitsgestaltung und im Spitzenmanagement zu finden, die Nachfolger Mayos in Personalabteilungen und Schulen für Betriebssoziologie und Betriebspsychologie. Die Arbeit selbst wird gemäß den Taylor'schen Grundsätzen organisiert, während Personalabteilungen und Betriebssoziologen sich mit der Auswahl, Ausbildung, Manipulation, Befriedigung und Anpassung der Arbeiter beschäftigen, damit diese für die tayloristisch organisierten Arbeitsprozesse geeignet werden.

Es wäre ein grundlegender Fehler, meint Ralf Dahrendorf, anzunehmen, daß die Manager der modernen Großunternehmen nunmehr die „Gewinnethik“ mit einer „Sozialethik“ vertauscht hätten. Für eine „Humanisierung“ sei nämlich immer nur soviel Raum gewesen, als dadurch das Profitinteresse in seiner Realisierung nicht beeinträchtigt wurde. (Dahrendorf 1967, S. 64 ff.)

Peter Drucker, derzeit einer der renommiertesten Managementberater in den Vereinigten Staaten, weist ebenfalls auf diesen weit verbreiteten Irrtum hin:

„Personalpolitik und Human Relations sind die beiden Themen, über die gesprochen und geschrieben wird, wenn die Menschenführung im Betrieb zur Debatte steht. Es sind die Dinge, mit denen die Personalabteilung sich zu beschäftigen hat. Es sind jedoch nicht die Gedanken, die der Menschenführung in den Betrieben der amerikanischen Industrie in der Praxis zugrunde liegen. Das ist vielmehr das Gedankengut der Wissenschaftlichen Betriebsführung. Die Wissenschaftliche Betriebsführung ist auf die Arbeit abgestellt... Ja, die Wissenschaftliche Betriebsführung ist fast so etwas wie eine regelrechte Philosophie der betrieblichen Menschenführung. Sie dürfte der größte und dauerhafteste Beitrag sein, den Amerika außer seiner Verfassung zum westlichen Denken beigesteuert hat.“ (Drucker 1956, S. 336 f.)

Wenn man sich vor Augen führt, daß die Geburt der „Human Relations“-Idee zeitlich mit der Weltwirtschaftskrise der dreißiger Jahre und der massiven Welle des Aufruhrs unter den amerikanischen Arbeitern zusammenfällt, dann wird vielleicht klarer, daß die verschiedenen wissenschaftlichen Richtungen der „Human Relations-Bewegung“ eher zur Besänftigung der aufgebrachtten Arbeiter über die harten Managementmethoden in der amerikanischen Industrie am Beginn unseres Jahrhunderts dienten und weniger die Selbstentfaltung der Menschen am Arbeitsplatz zum Ziele hatten.

4. Tendenzen der Rationalisierung und Automatisierung im Angestelltenbereich

Die besondere Form industrieller Arbeitsteilung, die mit Taylor begann und ihre extremste Ausprägung im Fließband erfuhr, hat ihre Logik in der Trennung von Kopf- und Handarbeit (bzw. von Planung und Ausführung) und in der Zerteilung der Arbeit in kleine Teilaufgaben, womit die Kontrolle des Managements über den Arbeitsprozeß erleichtert wird. Durch diese zunehmende Reduzierung der Arbeit in

der Fabrik auf repetitive Teilaufgaben übernahm das Büro mehr und mehr die Aufgabe der Kozeption, Planung, Beurteilung und Berwertung von Ergebnissen. Es entwickelte sich damit gewissermaßen ein Organisationswissen, daß zur Steuerung des Arbeitsprozesses in der Fabrik notwendig war und sich im Büro konzentrierte. Die Büroarbeit wurde gleichgesetzt mit gebildeter Tätigkeit, die Denken verlangt, während die Arbeit in der Fabrikshalle zur ungebildeten Arbeit wurde, die kein Denken verlangt.

Die zunehmende Bedeutung des Büros als Planungs- und Kontrollinstrument im Zuge der weiteren industriellen Entwicklung brachte die Entstehung einer neuen Schicht, der Angestellten mit sich, die in den letzten Jahrzehnten des 19. Jhdts. entstand und seitdem ungeheuer gewachsen ist. Bei dem 1870 in den Vereinigten Staaten durchgeführten Zensus wurden lediglich 82.000 (d. s. 0,6 Prozent aller Erwerbstätigen) den Angestelltenberufen zugeordnet, um die Jahrhundertwende waren es 3 Prozent und 1970 war die Kategorie der Angestellten auf 14 Millionen (d. s. fast 18 Prozent der Erwerbsbevölkerung) angewachsen. In Großbritannien wurden bei der Berufszählung 1851 70.000 bis 80.000 Büroangestellte (d. s. 0,8 Prozent der Erwerbsbevölkerung) gezählt, um die Jahrhundertwende war der Anteil auf 4 Prozent gestiegen und 1961 gab es in England 3 Millionen Büroangestellte, nahezu 13 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung (Braverman 1977, S. 226 f.)

In der BRD waren im Jahre 1950 16,8 Prozent aller Arbeitnehmer Angestellte; 1971 waren es 31,2 Prozent (DGB 1977). In Österreich stieg der Anteil der Angestellten und Beamten an allen Berufstätigen von 13,9 Prozent im Jahre 1934 über 20,2 Prozent (1951), 26,9 Prozent (1961), 35,1 Prozent (1971) auf 42,5 Prozent im Jahre 1975 (Kowalski 1978, S. 180)⁴.

Dabei ist wichtig zu beachten, daß die Büroangestellten der Unternehmen des 19. Jhdts. im ganzen gesehen eher als die Vorfahren des modernen Top-Managements anzusehen sind und nicht so sehr als Vorläufer der heutigen Kategorie der Angestellten. Obwohl wahrscheinlich einige der Bürokräfte jener Zeit in Funktion und Status ungefähr den modernen Angestellten entsprechen, verrichteten sie doch größtenteils Arbeiten, die man heutzutage als Manager-Tätigkeit einstufen würde. Die Kategorie der modernen Angestellten kann somit als eine im Zuge der industriellen Revolution neu entstandene Arbeitnehmerklasse angesehen werden.

Die im Zuge der Taylorisierung des Arbeitsprozesses von der Handarbeit abgetrennte Kopfarbeit wurde im Zuge unternehmerischer Rationalisierungsmaßnahmen, vor allem mit der Entwicklung automatischer Datenverarbeitung neuerlich einem Prozeß der Trennung von repetitiver Bürotätigkeit einerseits und planender, kontrollierender Bürotätigkeit andererseits unterzogen. Die modernen Systeme der Bewegungsstudie und Arbeitsbemessung behandeln Fabrik- und Büroarbeit nach denselben analytischen Regeln.

Das Eindringen der EDV in den Angestelltenbereich stellt den weitaus bedeutendsten Teil der technologischen Veränderungen in den

letzten Jahren dar. Die Bandbreite der Anwendung reicht von der Übernahme von Teilaufgaben im Rahmen massenhafter Datenverarbeitung bis zur Einführung integrierter Datensysteme. Dies eröffnet die Möglichkeit, eine Reihe von Tätigkeiten in der Informationsverarbeitung, die bisher über den Kopf von Büroangestellten laufen mußten, zu formalisieren und zu „computerisieren“. Howard Carlson, ein bei General Motors angestellter Psychologe, meinte dazu: „Der Computer könnte für das mittlere Management dasselbe sein, was das Fließband für den gewöhnlichen Arbeiter ist.“ (Business Week vom 12. Mai 1973, S. 141.)

Die mit der modernen Informationstechnologie möglich gewordene Rationalisierung von Informations- und Entscheidungssystemen überträgt immer mehr und immer komplexere Aufgaben an das Maschinensystem der EDV. Unter der Bezeichnung „Management-Informationssysteme“ (MIS) werden heute Konzepte diskutiert, die sogar Lenkungs- und Steuerungsaufgaben in Betrieben übernehmen sollen. Über die Realisierbarkeit derartiger MIS sind in den letzten Jahren selbst EDV-Fachleute skeptisch geworden (vgl. Wahl 1969). Was in der Realität jedoch geschieht, ist eine zunehmende Einbeziehung einer Reihe von Informationsaktivitäten und Arbeitsabläufen, die bislang dem Menschen vorbehalten waren, auf teilintegrierte EDV-Systeme. Dadurch sind bereits eine Reihe von Arbeitsplätzen deutlich verändert worden. So etwa viele Sachbearbeiter-Arbeitsplätze im Rechnungswesen, im Vertrieb, im Einkauf, im Kredit- und Bankgewerbe, aber auch in der Produktion und im Lagerwesen sowie insbesondere – im Zusammenhang mit der Textverarbeitung – in den Schreib- und Korrespondenztätigkeiten aller Art; des weiteren viele Tätigkeiten im Handel, wie z. B. in der Warendisposition oder in der Kassentätigkeit. Zunehmend werden davon auch Arbeitsplätze berührt, die von sehr qualifizierten Arbeitskräften besetzt sind, etwa im Dokumentationswesen, in der Konstruktion, in der Planung, in mathematisch-naturwissenschaftlichen Abteilungen. Prof. Kirsch von der Universität Mannheim bezeichnet diese Entwicklung als „Weg zu einem neuen Taylorismus“. (Kirsch 1973).

Das REFA-Institut in Darmstadt weist ganz deutlich auf die Entwicklung hin, die hier vor sich geht:

„Es mag Kritik herausfordern, daß das Verwaltungsgeschehen seiner Aura der Unabwägbarkeit und Individualität beraubt wird. Dennoch sprechen mehrere Gründe dafür: Es wäre einfach arrogant und kurz-sichtig, wollte man die Büroarbeit prinzipiell als etwas ‚Besseres‘ als die Arbeit im Betrieb ansehen und vom Zwang quantitativer Beurteilung grundsätzlich ausklammern. Die Abläufe der Büroarbeit bestehen überwiegend aus planbaren Routinetätigkeiten. Prozesse der Materialverarbeitung im Betrieb und der Informationsverarbeitung im Büro sind systemanalytisch analog und in ihrer quantitativen Bewertung ähnlich. Dies ermöglicht eine Übertragung der bei der Rationalisierung von Fertigungsprozessen entwickelten Methoden auf den Verwaltungsbereich.“ (zit. in Busse 1978, S. 134 f.)

Während im Produktionsbereich durch das Eindringen fortgeschrit-

tener Technologien und organisatorischer Rationalisierungen die Produktivität in den letzten 70 Jahren um 1000 Prozent gesteigert wurde, betrug der Produktivitätsanstieg im Angestelltenbereich im gleichen Zeitraum nur etwa 50 Prozent (DGB 1977). In den letzten Jahren ist hier allerdings eine radikale Wendung eingetreten. Die vergleichsweise billigen Rationalisierungsreserven in der Produktion sind ausgeschöpft. Nun kommt die Verwaltung dran. Es ist zu befürchten, daß sich jetzt im Angestelltenbereich in einem wesentlich kürzeren Zeitabschnitt das vollzieht, was über hundert Jahre verteilt im Produktionsbereich stattgefunden hat, nämlich eine Aufteilung der Arbeit in kleinste Takte mit all den negativen Auswirkungen für den Arbeitnehmer, die wir vom Fließband bereits kennen.

Es genügt, ein paar Zahlen zu nennen, um die rapide Zunahme der Kapitalintensität von Büroarbeitsplätzen in den letzten Jahren zu zeigen. Vor ca. 10–15 Jahren hat der Masseneinsatz der elektronischen Datenverarbeitung in der heutigen Form begonnen. Die sog. Universalrechner, von denen nach Schätzungen der Diebold Deutschland GmbH⁵ in der BRD gegenwärtig ca. 18.400 installiert sind, sind sehr teuer und vorwiegend für Großunternehmen und für große Rechenzentren wirtschaftlich interessant. Für einfache und umfangmäßig kleine Spezialaufgaben lohnt ihr Einsatz nicht. Erst die Entwicklung der sog. mittleren Datentechnik (MDT) hat den massenhaften Einsatz des Computers ermöglicht. So gab es 1970 in der BRD 20.000 Bürocomputer, 1977 66.000 und 1985 wird es voraussichtlich 240.000 Bürocomputer geben (vgl. Computer-Zeitung vom 2. November 1977). Der heutige Wert des Computerbestandes in der BRD wird auf etwa 33 Mrd. DM geschätzt. Auf weitere 30 Mrd. DM wird der Wert der Software geschätzt (Briefs 1978). Die neueste Entwicklung auf dem Gebiet der Rechnertechnik sind die sogenannten Mikroprozessoren, kleine integrierte Schaltungen für Minicomputer, die aufgrund ihrer Billigkeit und ihrer vielseitigen Verwendbarkeit sehr schnell in vielen Gebieten eindringen werden. Computerfirmen berichten von Rekordumsätzen und Wachstumsraten von 30 Prozent und mehr, so daß sie Schwierigkeiten haben, ihre Profite in den Bilanzen zu verstecken (vgl. Die Welt von 24. Juni 1977 oder Handelsblatt von 21. April 1977). Parallel zu dieser enormen Zunahme des Einsatzes von Computern im Büro zeigt die Arbeitsmarktstatistik etwa der BRD, daß die im Zuge der tiefgreifenden Wirtschaftskrise seit 1974 entstandene Massenarbeitslosigkeit in einem bis dahin nicht gekannten Ausmaß auch die Angestellten getroffen hat. So waren etwa während der Krise 1966/67 in der BRD 19 Prozent aller Arbeitslosen Angestellte, heute sind es 42,7 Prozent (d. s. 383.280). Die Hauptbetroffenen sind dabei – wie auch bei den Arbeitern – Jugendliche, gering Qualifizierte und Frauen, letztere mit einem Arbeitslosenanteil von über 50 Prozent an allen arbeitslosen Angestellten (siehe Noth u. a. 1977, S. 361). Die traditionell höhere Beschäftigungssicherheit der Angestellten ist also offensichtlich nicht mehr gegeben und wird in Zukunft noch weniger gegeben sein. Siemens hat in einer Studie festgestellt, daß 43 Prozent aller Bürotätigkeiten formalisierbar sind und 25 Prozent der

Tätigkeiten automatisierbar (siehe Morgenbrod/Schwärtzel 1978). Es ist zu erwarten, daß der gesamte Umfang der aus heutiger Sicht möglichen Automatisierbarkeit und Fomalisierbarkeit von Arbeitsplätzen bis 1990 weitgehend abgeschlossen sein wird. Wenn von den in der BRD ca. 5 Millionen in der Korrespondenztätigkeit Beschäftigten nur 10 Prozent durch die automatisierte Korrespondenz abgebaut werden, bedeutet das einen Verlust von 500.000 Arbeitsplätzen. Schätzungen gehen dahin, daß ca. 80 Prozent aller Korrespondenztätigkeiten routinisierbar und damit weitgehend „computerisierbar“ sind.

In Österreich ist zwar die Frage der Massenarbeitslosigkeit nicht so virulent wie in der BRD⁶ und anderen Industrieländern, die Tendenzen der Rationalisierungen im Angestelltenbereich sind jedoch genauso erkennbar. Eine gemeinsam von der Gewerkschaft der Privatangestellten und dem Institut für Höhere Studien 1976 durchgeführte Erhebung über die Arbeitsbedingungen der Angestellten in Österreich gibt Aufschluß über den Umfang und die Richtung der Veränderungen im Angestelltenbereich (Hausa 1978). Untersucht wurde der Zeitraum von 1970 bis 1976. Die Studie gibt Hinweise darauf, wie sehr durch einseitige Ausrichtung der neuen Technologien an unternehmerischen Rentabilitätszielen die Möglichkeiten solcher Technologien nicht dazu genützt werden, um die Arbeitsverhältnisse angenehmer zu gestalten (Entlastung von Routinetätigkeiten, geringerer Arbeitsaufwand für die Erledigung bestimmter Aufgaben), sondern die Form der Anwendung der technologischen Innovationen im Gegenteil sehr oft zu Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen führt.

Ich kann die Ergebnisse dieser Studie hier nicht im einzelnen darlegen (siehe dazu Hausa 1978 und Diebalek 1978); ich möchte nur auf einige Resultate hinweisen, die in dem hier behandelten Zusammenhang wichtig erscheinen. Eines der wesentlichen Ergebnisse dieser Studie ist, daß die Angestelltenpositionen in den Betrieben mit einem höheren Rationalisierungsniveau sowohl ein niedrigeres Qualifikationsniveau als auch einen stärker fremdstrukturierten Arbeitsablauf aufweisen. So können in Betrieben mit EDV weit weniger Angestellte über ihr Arbeitstempo und über die Reihenfolge ihrer Tätigkeiten „meist selbst“ entscheiden als in Betrieben ohne EDV und ohne größere Veränderungen in den letzten fünf Jahren. Die Angestellten mit einem mittleren Maß an Autonomie fallen durch die Rationalisierungsmaßnahmen tendenziell weg, während die Gruppe mit einem geringen Maß an Autonomie stark anschwilt und der Kreis der Angestellten mit hoher Autonomie sich etwas vergrößert.

Im Zuge von großen Umorganisirungen und Rationalisierungsmaßnahmen werden die tatsächlichen Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen vorerst häufig verdeckt. Oft werden den vom Arbeitsplatzverlust bedrohten Sachbearbeitern und mittleren Angestellten individuelle Aufstiegsmöglichkeiten geboten oder die Sicherung des alten Status durch Beibehaltung von Weisungsbefugnissen, die durch die Rationalisierung ihres Inhalts beraubt werden. Damit wird eine Solidarisierung der mittleren Angestellten gegen die vom Willen der

Unternehmensleitung dominierten Rationalisierungsmaßnahmen erschwert, da kurzfristig für einzelne Angestellte keine Verschlechterung der Arbeitssituation eintritt, langfristig jedoch der Arbeitsmarkt sich verengt. Häufig verdecken auch die Neuartigkeit der Arbeitsinhalte, der Entscheidungsspielräume und nicht zuletzt die Identifikation der Angestellten mit der neuen „intelligenten“ Maschine die für die betroffenen Angestellten negativen Aspekte von Rationalisierungsmaßnahmen⁷.

5. Die Position des leitenden Managements im Zusammenhang mit Rationalisierung und Automatisierung

Die wirtschaftliche Entwicklung im Spätkapitalismus ist wesentlich geprägt durch wachsende Konzentration wirtschaftlicher Macht in multinationalen Großkonzernen und eine systematische und zielgerichtete Anwendung von Wissenschaft und Forschung auf den Produktionsprozeß, was zu einer beschleunigten technologischen Erneuerung führt. Letztere wiederum bedingt eine raschere Veralterung der Maschinerie, woraus sich der Zwang zur rascheren Amortisation des darin gebundenen fixen Kapitals ergibt. So hat sich etwa der Zyklus des Veraltens bei Werkzeugmaschinen von 8 bis 10 Jahren auf fünf Jahre verringert; die durchschnittliche Lebenszeit von Computern liegt z. T. sogar noch darunter. Zu den riesigen Kapitalinvestitionen für moderne Produktionsanlagen kommen gigantisch ansteigende Kosten für Forschung und Entwicklung. Nur Großkonzerne verfügen über genügend Finanzkraft zur Entwicklung moderner Technologien. Teilweise steuert der Staat noch Milliardensubventionen für Forschung und Entwicklung sowie für die Errichtung von Produktionsstätten und die Erschließung neuer Märkte bei.

Die riesigen eingesetzten Kapitalien, das beschleunigte Veralten der Anlagen und auch des Produktionssortiments, in Zusammenhang mit der immer schärfer werdenden internationalen Konkurrenz, macht die spätkapitalistische Produktion außerordentlich risikoreich. Das zwingt das leitende Management von großen Unternehmungen zu möglichst exakter langfristiger Planung in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Investitionsplanung, Lohnkosten und Absatzplanung. Das Instrumentarium der elektronischen Datenverarbeitung schafft die Möglichkeit immer genauerer Detailplanung auf diesen Gebieten durch rasche Verarbeitung riesiger Datenmengen und Datenkomplexe, was zur Entwicklung verschiedener Planungstechniken geführt hat (z. B. PERT, C. P. M. etc.).

Dieselben ökonomischen Zwänge, die den leitenden Manager moderner Großunternehmen zu möglichst exakter langfristiger Planung zwingen, veranlassen ihn auch zu organisatorischen Rationalisierungen. Für das Topmanagement ist es wichtig, die Entscheidungen über Detailfragen auf untere hierarchische Ebenen zu delegieren und die für die Kapitalverwertung wichtigen Entscheidungen in den oberen hierarchi-

schen Ebenen zu konzentrieren. Die Entlastung von Routineentscheidungen ermöglicht es dem leitenden Management, die immer wichtiger werdenden Aufgaben langfristiger Unternehmensplanung verstärkt wahrzunehmen. Gleichzeitig müssen organisatorische Kontrollmaßnahmen die entsprechenden Leistungen für eine effiziente Kapitalverwertung sicherstellen. Die Managementwissenschaft, die ja eine Wissenschaft für das (leitende) Management ist (wobei man den Begriff der Wissenschaftlichkeit hier noch näher untersuchen müßte, was jedoch nicht Thema dieser Arbeit ist), liefert dafür die entsprechenden Konzepte in verschiedenen Varianten. Der Unterschied zwischen einzelnen Managementkonzepten besteht nur darin, wie die Aufteilung „delegierbarer“ und „nicht delegierbarer“ Entscheidungen erfolgt, wie die Unternehmensleitung ihre Richtlinien vorgibt und welcher Art die organisatorische Kontrolle ist. Die Folgen der Kontrollmaßnahmen unterscheiden sich dabei für die Betroffenen höchstens in Nuancen. In der Regel ist es so, daß Zielvorgaben und Leistungsnormen die Manager der mittleren und unteren Ebenen zwingen, den Ertrag einer Abteilung so hoch wie möglich zu treiben, wodurch sie ihrerseits ihre Mitarbeiter unter äußersten Druck setzen müssen. Die EDV-Technologie ermöglicht einen direkten und schnellen Zugriff auf objektive Informationen wie Erfüllung von Leistungsnormen, Bearbeitungsdauer einzelner Arbeitsaufgaben etc. und ermöglicht somit, das Arbeitshandeln ausführender Angestellter effektiver zu kontrollieren als bisher. Die Taylorisierung der Arbeitsorganisation auch im Angestelltenbereich führt dazu, daß mit Hilfe der EDV qualifizierte Angestelltentätigkeit meßbar und planbar gemacht wird. Das Arbeitspensum kann genau vorgeschrieben, das Arbeitstempo gesteigert werden. Die Arbeitsbedingungen der Angestellten gleichen sich an die Arbeitsbedingungen der Arbeiter am Fließband an. So wie man den Arbeitern im Zuge der Industrialisierung ihr handwerkliches Wissen und Können enteignet hat, so wird jetzt im Zuge der Technisierung und Rationalisierung im Büro den Angestellten ihr Organisationswissen enteignet, sie werden in einem wachsenden Ausmaß degradiert zu Bürohilfsarbeitern. Diese Proletarisierung der Angestellten macht die Einteilung der Beschäftigten in Arbeiter und Angestellte zunehmend fragwürdig; diese Unterteilung entspricht nicht mehr tatsächlich unterschiedlichen Positionen im Produktionsprozeß, sondern lediglich formalen Vertrags- und Statusbedingungen. Der undifferenzierte Gebrauch des Begriffs „Angestellte“ unterscheidet nicht zwischen den leitenden Angestellten als Repräsentanten des Kapitals auf der einen Seite und den austauschbaren Teilen der ihnen dienenden Büromaschine auf der anderen Seite; die Assoziation dieses Begriffs mit der attraktiven Arbeitsatmosphäre der leitenden Manager, Ingenieure und Professoren an der Spitze der Hierarchie verschleiert die völlig andere Arbeitssituation von Millionen Büroangestellten.

Unter den Bedingungen wirtschaftlicher Krise und Stagnation, in der sich die kapitalistischen Staaten seit Mitte der siebziger Jahre befinden, werden für das einzelne Unternehmen Rationalisierungen umso not-

wendiger, je stärker die Unternehmen mit schrumpfenden oder nicht ausreichend wachsenden Märkten konfrontiert sind und daher mit nicht ausgelasteten Kapazitäten zu kämpfen haben. Je mehr die Märkte sich verengen, desto mehr verschärft sich die Konkurrenz und die Absatzschwierigkeiten nehmen zu, die Schwierigkeiten der Kapitalverwertung und die Unsicherheit der Investitionen wachsen ebenfalls; die Unternehmen sind gezwungen, Kosten einzusparen und Arbeitskräfte freizusetzen. Genau diese Maßnahmen aber, die vom Standpunkt des einzelnen Unternehmens notwendig sind, reduzieren die gesamtwirtschaftliche Nachfrage und verstärken die Absatzschwierigkeiten; dadurch tragen sie dazu bei, die wirtschaftliche Krise noch zu verschärfen. Was vom Standpunkt des einzelnen Unternehmers aus gesehen rational und notwendig ist, um im Konkurrenzkampf zu überleben, ist gesamtgesellschaftlich gesehen irrational.

Die Strategien unternehmerischer Rationalisierungen, die den Einzelnen zum Anhängsel einer undurchschaubaren Produktionsmaschinerie machen, haben eine nicht unbeträchtliche Verweigerung unter den Betroffenen hervorgerufen. Der passive Widerstand gegen solche unmenschlichen Arbeitsbedingungen zeigt sich in Form von stark zunehmenden Fluktuationen und Absenzen. Die hohen Abwesenheitsraten vor allem im Produktionsbereich haben manche Unternehmen dazu veranlaßt, Humanisierungsprogramme zu finanzieren, um die Monotonie und Isolation am Arbeitsplatz partiell aufzuheben. Die zunehmende Zahl psychischer und physischer Krankheiten, die durch Arbeitsbedingungen entstehen, die den Menschen sich selbst und seiner Arbeit entfremden, verursacht erhebliche soziale Kosten, die aus der Behandlung dieser Krankheiten erwachsen (teilweise muß der Betroffene die Kosten der Behandlung sogar selbst tragen). Aber während man im Produktionsbereich die Bedingungen entfremdeter Arbeit teilweise aufzuheben sich bemüht, werden im Angestelltenbereich auf breiter Front eben diese negativen Bedingungen geschaffen.

Allerdings nimmt der Widerstand gegen entfremdende Arbeitsbedingungen mehr und mehr auch die Form des aktiven Kampfes an. Die Lohnabhängigen streiken nicht mehr nur für mehr Lohn, sondern auch gegen die Verlagerung von Aufträgen und Arbeitsplätzen, gegen Rationalisierungsmaßnahmen und Massenentlassungen, dagegen, daß der Rhythmus des Fließbandes allein vom Management bestimmt wird usw. So war etwa der lange Streik der Druckereiarbeiter in der BRD im März 1978 kein Kampf um mehr Lohn, sondern um die Art und Weise, in der die neuen Satztechniken zur Anwendung gebracht werden sollen. In Frankreich gibt es eine ganze Reihe von Betrieben, die in Selbstverwaltung geführt werden und wirtschaftlich erfolgreich sind, obwohl sie aufgrund der strukturellen Bedingungen privatkapitalistischer Produktion mit vielen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Die Streikstatistik etwa von Großbritannien, Italien, Belgien und den USA zeigt eine zunehmende Zahl von Arbeitskonflikten, die Fragen der Arbeitsorganisation zum Gegenstand haben. In den Sozialwissenschaften gibt es eine breite Diskussion und eine Unmenge von wissenschaftlichen Arbei-

ten und Forschungsprojekten zur Frage nach alternativen, nicht-tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation bzw. nach Formen der Selbstverwaltung in allen Bereichen des Lebens.

Es scheint, daß in einer Zeit, in der die materiellen Grundbedürfnisse im wesentlichen befriedigt sind und das allgemeine Bildungsniveau zunimmt, die Auseinandersetzungen zwischen Kapital und Arbeit sich von der Frage der Verteilung des gesellschaftlich produzierten Wertes verschiebt auf die Frage des Dispositionsrechtes über Maschine und Arbeitskraft. Dies scheint besonders wichtig angesichts der Tatsache, daß die heute verfügbare Technologie der Mikroelektronik eine so hohe Flexibilität erreicht hat, daß sie unter rein technischem Aspekt nicht als restriktive Bedingung einer alternativen Arbeitsgestaltung angeführt werden kann. Entscheidend für die Gestaltung der Arbeitsorganisation ist vielmehr die von ökonomischen und sozialen Interessen gesteuerte Nutzung der Mikroelektronik. Die Frage, ob die Mikroelektronik zur Disziplinierung und Kontrolle der Menschen verwendet wird oder ob ihre Möglichkeiten zu einer Demokratisierung und humaneren Gestaltung der Arbeitswelt und des menschlichen Zusammenlebens benützt wird, wird ein wesentlicher Punkt politischer Auseinandersetzung der Zukunft sein.

Anmerkungen

- 1 Höhn 1970. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Harzburger Modell bietet Schreyögg/Braun 1976.
- 2 Für eine ausführliche Darstellung von Managementkonzepten siehe Bleicher/Meyer 1976 und Kübler 1974, S. 171 ff.
- 3 Es lohnt sich, Taylors „Wissenschaftliche Betriebsführung“ im Original zu lesen, weil Taylor sehr offen darüber schreibt, mit welcher Erbitterung und Gemeinheit der Krieg zwischen ihm als Vertreter des Managements und den Arbeitern auf der anderen Seite geführt wurde. Die wenigsten der nachfolgenden Betriebssoziologen und Arbeitswissenschaftler hatten den Mut, die Härte des Interessenkonfliktes zwischen Kapital und Arbeit so offen zu formulieren, wie Taylor dies tat.
- 4 Die z. T. stark unterschiedlichen Prozentzahlen zwischen den einzelnen Ländern sind durch teilweise unterschiedliche statistische Methoden bedingt. Aber genaueste statistische Größen sind hier nicht so wichtig; vielmehr geht es darum, die Tendenz der enorm steigenden Angestelltenzahlen zu zeigen.
- 5 Diebold-Management-Report 1977, kommentiert im Handelsblatt vom 24. April 1978.
- 6 Die Tatsache, daß es in Österreich keine Massenarbeitslosigkeit gibt wie in der BRD, hat Gründe, die nicht unmittelbar zum Thema dieses Artikels gehören. Näheres dazu in einem Artikel von Ewald Nowotny (Nowotny 1979).
- 7 Dieses Bewußtseinsphänomen tritt nicht nur im Angestelltenbereich, sondern auch bei Arbeitern auf, die ihr Prestige oft durch die Arbeit an neuen, teuren, leistungsstarken Maschinen erhöht sehen und dies als Aufstieg erleben, obwohl ihr bisheriges Können durch den Einsatz dieser Maschinen entwertet wird (siehe Kolm 1978, S. 247 f.).

Literatur

- Bleicher, K./Meyer, E.: Führung in der Unternehmung – Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg 1976.
- Braverman, H.: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/Main 1977.
- Briefs, U.: Vom qualifizierten Sachbearbeiter zum Bürohilfsarbeiter? in: WSI-Mitteilungen, Heft 2 1978.
- Busse, M.: Arbeit ohne Arbeiter, Frankfurt/Main 1978.
- Dahrendorf, R.: Pfade aus Utopia, München 1967.
- DGB.: Rationalisierung im Büro, Coburg 1977.
- Diebalek, Ch.: Rationalisierung von Angestelltentätigkeiten in Österreich – Ihre Auswirkung auf die Arbeitssituation, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 3–4/1978.
- Drucker, P.: Die Praxis des Managements, Düsseldorf 1956.
- Engels, F.: Die Lage der arbeitenden Klasse in England, MEW Band 2, Berlin 1974.
- Ford, H.: Erfolg im Leben, München 1952.
- Hausa, H.: Arbeitsbedingungen der Angestellten, in: Strukturen der sozialen Ungleichheit in Österreich, Teil II/Band 3, Wien 1978.
- Höhn, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft, 7. Aufl., Bad Harzburg 1970.
- Kirsch, W.: Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus, in: IBM-Nachrichten, 215, 1973, S. 561–566.
- Kolm, P.: Arbeitsbedingungen der Arbeiter, in: Strukturen der sozialen Ungleichheit in Österreich, Teil II/Band 3, Wien 1978.
- Kowalski, P.: Arbeitsmarkt, in: Strukturen der sozialen Ungleichheit in Österreich, Teil II/Band 3, Wien 1978.
- Kübler, H.: Organisation und Führung in Behörden, Stuttgart 1974.
- Leffingwell, W. H.: Office Management: Principles and Practice, Chicago/New York/London 1917.
- Mayo, F.: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt/Main 1950.
- Morgenbrod, H./Schwartzel, H.: Informations- und Kommunikationstechnik verändern den Büroarbeitsplatz, in: data report 13 (1978), Heft 6.
- Noth, D./Oehl, W./Trautwein-Kalms, G.: Angestellte – bevorzugte Objekte der neuen Rationalisierungswelle, in: Gewerkschaftliche Monatshefte (6/77).
- Nowotny, E.: Verstaatlichte und private Industrie in der Rezession – Gemeinsamkeiten und Unterschiede, in: WISO, Heft 3/1979.
- Pollard, S.: The Genesis of Modern Management, London 1965.
- Schreyögg, G./Braun, W.: Zu den Grundsätzen der „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ – Eine Analyse des Harzburger Modells, WiSt Heft 2, Februar 1976, S. 56–61.
- Taylor, F. W.: Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten, Berlin 1914.
- Taylor, F. W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München und Berlin 1919.
- Urwick, L./Brecht, E. F. L.: The Making of Scientific Management, 3 Bde., London 1945/1946/1948.
- Wahl, M.: Grundlagen eines Management-Informationen-Systems, Neuwied 1969.