

Hildebrandt, Eckart

**Book Part — Digitized Version**

## Die betriebliche Sozialverfassung als Voraussetzung und Resultat systemischer Rationalisierung

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Hildebrandt, Eckart (1990) : Die betriebliche Sozialverfassung als Voraussetzung und Resultat systemischer Rationalisierung, In: Jörg Bergstermann, Ruth Brandherm-Böhmker (Ed.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß: zu Rahmenbedingungen und Verlauf eines neuen betriebsübergreifenden Rationalisierungstyps, ISBN 3-8012-4008-8, Verlag J.H.W. Dietz Nachf., Dietz, pp. 131-140

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122395>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Eckart Hildebrandt

## Die betriebliche Sozialverfassung als Voraussetzung und Resultat systemischer Rationalisierung

### *1. Grenzen ingenieursmäßiger Fabrikmodellierung*

Systemische Rationalisierung wird in den ingenieurwissenschaftlichen Forschungsinstituten als Großprojekt CIM entwickelt. Es scheint – bei unterschiedlicher Betonung der Komponenten und externer Anknüpfungen á la Just-in-time – ein zentrales Entwicklungsvorhaben seit circa fünf Jahren und wahrscheinlich auch noch in den nächsten fünf Jahren zu sein. Die Resultate der betrieblichen Anwendung der Systemkonzepte und -komponenten in Industriebetrieben haben gegenwärtig einen Prozeß der Nachdenklichkeit und des Suchens jenseits der disziplinären Grenzen eingeleitet. So wird der Dialog mit den Sozialwissenschaften von einigen der renommiertesten Institute gesucht, die bisher eher mitleidig auf die wenig praxisrelevante Begleitforschung der Sozialwissenschaftler herabgesehen haben. Was sind nun die Gründe für diese Öffnung?

Erstens wird offenherzig von „CIM-Ruinen“ gesprochen. Ein großes PPS-Systemhaus schätzt intern, daß nur 20 % der verkauften Software auch betrieblich zur Anwendung kommen, der Rest wird überhaupt nicht eingeführt oder nach ersten Praxiserfahrungen wieder ausgeführt.

Zweitens gibt es massive Probleme, die neuen Systementwicklungen nicht nur bei Frühanwendern und Pilotbetrieben unterzubringen, sondern insbesondere bei der breiten Masse der Mittel- und kleineren Großbetriebe. Die Betriebe sind schon jetzt von der Geschwindigkeit der Innovationswellen, der Komplexität der Systeme und ihrer geringen Kalkulierbarkeit überfordert.

Die Tatsache, daß PPS-Systeme (Produktionsplanung und -steuerung) im Mittelpunkt der Schwierigkeiten stehen, deutet meines Erachtens bereits auf deren Ursachen: PPS-Systeme zielen auf die weitgehende Neufassung der gesamten betrieblichen Informationsbestände und der Kommunikations- und Koordinationsbeziehungen, die in einem besonderen Maße an gewachsene Formen persönlicher Erfahrung und Kommunikation gebunden sind. Meine These lautet: diese Systementwicklungen basieren auf der Annahme, daß die betrieblichen Kommunikations- und Koordinationsbeziehungen bruchlos informationstechnologisch rekonstruiert werden können; die Betriebe sollen „CIM-fähig“ gemacht werden. Die Systemkomponenten wurden in Unkenntnis und bewußter Ignorierung der gewachsenen, personenbezogenen Wissensbestände und Kooperationsbeziehungen konzipiert, die als unsachlich und ineffektiv disqualifiziert werden („Schwatzbude“).

Diese Ausgangsannahme hat sich als grundsätzlich falsch erwiesen; es gibt nicht nur subjektive Akzeptanzprobleme bei den unmittelbaren Anwendern und auch den Unternehmensleitungen, sondern es gibt massive Unverträglichkeiten zwischen computergestützten PPS-Systemen und den vorfindlichen betrieblichen Koordinations- und Kooperationsweisen. Es hat sich gezeigt, daß allein die Anpassung der „Benutzeroberfläche“ nicht ausreicht, daß die Anpassung der Systeme an die soziale Organisation und Funktionsweise des Industriebetriebs viel weiter gehen muß und daß dabei seiner Verarbeitungsfähigkeit Rechnung getragen werden muß. Doch wer kennt die soziale Organisation? Hier läge eine aktuelle Chance der Industriesoziologie.

Bei einem kürzlichen Workshop des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik wurde die Frage nach der „Fabrikmodellierung aus soziologischer Sicht“ aufgeworfen. Dafür waren aber keine Bestände an Theorien und Konzepten vorzuzeigen. Wenn Soziologie sich nicht allein zur Glättung von Einführungsprozessen technischer Projekte hergeben wolle, müsse sie Beiträge zur Analyse der Innovationsfähigkeit von Betrieben leisten, d. h. der Elemente betrieblicher und sozialer Produktivität, die nicht rational im technologischen Sinne sind, die nicht algorithmisierbar sind. Die Aufmerksamkeit richtete sich vorrangig auf die Strukturmerkmale der produkt- und verfahrensinnovativen Mittelbetriebe.

Bevor ich einige Ergebnisse unserer empirischen Studie zur „Politik und Kontrolle bei systemischer Rationalisierung“ vorstelle und d. h. zu unserem Konzept einer „betrieblichen Sozialverfassung“, will ich diesem Defizit-Zustand der Betriebssoziologie noch einen Augenblick nachgehen:

Es gab einen breiten Strang der Analyse der deutschen Betriebsverhältnisse, ausgehend vom Verein für Sozialpolitik (z. B. Schmoller 1889), der sogar unter dem Begriff „Verfassung“ firmierte. G. Briefs charakterisierte seine Frage nach den „sozialen Betriebsverfassungen“ in der historischen Phase des durchgesetzten Lohnsystems:

„Wie kann bei Freiheit der Arbeit kapitalistische Produktion zu einem fortlaufend zureichend mit Arbeit ausgestatteten, scharfe Anforderungen an die Arbeit durchsetzenden, die Kreativität des arbeitenden Menschen weithin überwindenden, disziplinar in höchstem Maße durchformten Vorgang werden?“ (Briefs 1934, S. 88)

In marxistischer Terminologie bezeichnen wir dies heute als Transformationsproblem, d. h. die Transformation von gekaufter Arbeitskraft in konkret eingebaute Arbeitstätigkeit.

Darauf aufbauend definierte O. Neuloh:

„Betriebsverfassung im soziologischen Sinne ist die von inner- und außerbetrieblichen Faktoren beeinflusste Sozialordnung eines Betriebes, für deren Gestaltung die institutionellen Formen und sozialklimatischen Auswirkungen der betrieblichen Willensbildung von entscheidender Bedeutung sind.“ (Neuloh 1976, S. 35)

Ohne hier näher auf die breiten Anknüpfungsmöglichkeiten einzugehen, lassen sich bereits aus diesem Zitat die Weichenstellungen für spätere Vereinseitigungen der Betriebssoziologie aufnehmen.

Einmal hat sich in der Disziplin die Trennung zwischen institutionellen und sozialklimatischen Aspekten verstärkt. Der institutionelle Zweig, dem auch Neuloh zuneigte, verengte sich auf die institutionellen Mitbestimmungskonzepte der späten 40er Jahre (Montan-Mitbestimmung und Betriebsverfassungsgesetz), besetzte den Begriff eindeutig mit Gesetzeseseigenschaft und reduzierte ihn auf die Beziehung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat.

Der andere, sozialklimatische oder sozialatmosphärische Zweig (Briefs) wurde stark von den Hawthorne-Experimenten Mayo's und der anschließenden „plant sociology“ angeregt. Er mündete in die Betonung der informellen Beziehungen im Industriebetrieb, d. h. der Gruppe als zweite, „andere Realität sozialer Verhältnisse“ (R. König 1956).

Nach dem zweiten Weltkrieg ist diese „subjektivistische Konzeption der Betriebssoziologie“ breit angegriffen worden unter dem Postulat, von den objektiven gesellschaftlichen Funktionen des Industriebetriebes auszugehen. Die Differenz kommt in der Gegenüberstellung der Aussagen von Dahrendorf und Neuloh klar zum Ausdruck (zitiert nach: L. v. Friedeburg 1963, S. 11 f.).

„In der Beschäftigung mit den im Industriebetrieb arbeitenden Menschen richtet sich der Blick des Soziologen nicht in erster Linie auf diese Menschen als Persönlichkeiten in ihrer ganzen Fülle und Individualität, sondern als Träger sozialer Rollen, als Dreher oder Sekretärinnen oder Abteilungsleiter, Fließbandarbeiter oder Werkmeister oder Direktoren. Im Vordergrund steht für den Betriebssoziologen also die Frage nach den Beziehungen zwischen den Betriebsangehörigen kraft ihrer Positionen und Aufgaben, nicht kraft ihrer Persönlichkeiten.“ (R. Dahrendorf 1956, S. 8)

„Entscheidend für den Soziologen und für die Gebildelehre sind immer die Zusammenwirkenden als Menschen. Erst in zweiter Linie erscheinen sie als Fachleute, als Inhaber von Funktionsstellen, als Direktoren, Ingenieure, Meister, Arbeiter, in der Art, wie sich ihre Beziehungen im Betrieb gestalten.“ (O. Neuloh 1956, S. 21)

Die funktionale Orientierung konzentrierte die Industriesoziologie auf die Arbeitsaufgabe des Menschen (d. h. den Betriebszweck) und auf die technische Einheit. Es verwundert also nicht, daß sich die Industriesoziologie zunehmend mit Technikfolgen beschäftigte im Zuge der Durchtechnisierung von Betrieben und Tätigkeiten (Rationalisierungsforschung). Der Betrieb als soziale Einheit und die nichtfunktionalen Fähigkeiten und Prozesse gerieten aus dem Blickfeld, wenn man von Ausnahmen wie Weltz (F. Weltz 1977) absieht. Ein gutes Beispiel dafür ist auch die Debatte um systemische Rationalisierung, die sich an der Ausweitung des technischen Systems orientiert und nicht an der sozialen Einheit, die immer noch durch den Betrieb geprägt wird.

Die Betonung der Bedeutung der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Betrieben und die damit behauptete massive Einschränkung der einzelbetrieb-

lichen Autonomie verführt gerade dazu, den Betrieb als abhängige Variable einer neuen, externen Restriktion zu betrachten und d. h. häufig als black box.

Ich will im folgenden ein Konzept der betrieblichen Sozialverfassung vorstellen, das aus dem Interpretationsdruck einer empirischen Untersuchung zur Computerisierung der Produktionsplanung und -steuerung im bundesdeutschen Maschinenbau heraus entstanden ist. (Hildebrandt/Seltz 1989)

## *2. Zwischen personaler Koordination und EDV-Rationalität – zur Sozialverfassung des bundesdeutschen Maschinenbaus*

Die neuen EDV-Steuerungssysteme sind darauf angewiesen, daß sich alle Anwender an deren Planungsvorgaben halten und daß die verwendeten Daten jeweils auf den neuesten Stand gebracht werden. Dadurch, daß die reale (Fein-) Steuerung weiterhin größtenteils nach dem alten Modus durchgeführt wurde, d. h. dezentral und improvisiert nach aktuellen Abteilungsbedingungen, versandeten die EDV-Vorgaben in der Fertigung. Am meisten Bestand hatte der Systemteil Rahmenplanung, während die EDV-Listen zur konkreten Auftragssteuerung häufig in den Papierkörben landeten. Die Betriebe und Abteilungen machten sich notgedrungen auf die Suche nach einer geeigneten Kombination von EDV-Logik und dezentraler Selbstorganisation in Form weitgehend selbstentwickelter PPS-Systeme.

Es erwies sich als viel zu kurz gegriffen, die Unangemessenheit der PPS-Systeme der zweiten Generation (zentral-deterministisch) allein darauf zurückzuführen, daß diese wesentlich für Massenfertigung bei geringer Produktvarianz ausgelegt waren und daß prinzipiell der einzelbetrieblichen Anpassung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden war. Wir interpretieren den Übergang zu PPS-Systemen der dritten Generation (mit Rückverlagerung von Steuerungsfunktionen in die Werkstatt) darüberhinaus als Anpassungsprozeß informationstechnologischer Rationalisierung an die betriebliche Sozialverfassung im Maschinenbau.

Das Rationalisierungsdilemma des Maschinenbaus besteht darin, daß seine spezifischen Marktanforderungen (permanente Produktinnovation, anpassungsfähige Lösungen für variierende Außenanforderungen) eine Produktionsorganisation erfordern, die den Einsatz der bewährten Rationalisierungspraktiken der Massenfertigung nur sehr begrenzt zulassen.

Träger der Produktionsintelligenz ist der Facharbeiter, dieser Arbeitertypus, der für die deutsche Industrie prägend gewesen ist (vgl. z. B. Mickler 1981). Um die geforderte Flexibilität aufzubringen, haben die Facharbeiter eine relative Unabhängigkeit vom Vorgesetzten, haben Spielräume zur Gestaltung der Arbeit nach eigener Planung und Kräfteökonomie, können Routinen der Alltagsarbeit durchbrechen. Sie verfügen über eine begrenzte Produzentensouve-

ränität und über einen Produzentenstolz. Sie haben einen eigenständigen und qualifizierten Beitrag an einem hochkomplexen und oft singulären Produkt, das ihren Anteil am Betriebsergebnis sinnlich erfahrbar macht. Eine besondere Nähe zum Produkt wird zusätzlich dadurch begründet, daß die Maschinenbauindustrie ihre eigenen Produktionsmittel und damit auch Rationalisierungspotentiale herstellt. Die Unverzichtbarkeit des Produktionsfacharbeiters im Betrieb drückt sich in einer hohen Betriebsverbundenheit und regionaler Seßhaftigkeit aus.

Der modische Diskurs um neue Unternehmenskulturen bedeutet im Maschinenbau eher, alte Tugenden wieder zu entdecken. Eine Reportage des SPIEGEL über die erfolgreichen Mittelständler illustriert das anschaulich:

Und die Japaner? Die könnten sämtliche Pläne klauen, sagt Ingenieur Werntze, dennoch blieben die Maho-Maschinen besser als die Plagiate. Denn: „Wir haben die bessere Mannschaft.“

Es braucht Jahre, bis man das richtige Gefühl fürs Material entwickelt. Es braucht den Hang zum Tüfteln und die Neigung zur Perfektion. So was lehrt keine Schule, das ist das Milieu im Schwabenland, wo an fest jeder Ecke eine Maschinenfabrik steht, wie anderswo die Eckkneipe.

Manch einer dreht und fräst schon in der dritten oder vierten Generation und hat noch seinem Opa bei der Heimarbeit geholfen. Das ist wie beim Fußballspielen: Wer nicht von klein auf im Hinterhof gekickt hat, schafft es nie bis zur Bundesliga.

In der Bundesrepublik ist das mit dem Feuern und Heuern nicht so einfach wie in Amerika. Hier gibt es den Kündigungsschutz, wer einmal eingestellt ist, den wird man auch so schnell nicht mehr los. Gottlob, findet Babel, denn da müsse einer sich eben in schwierigen Zeiten was einfallen lassen, um seine Leute durchzubringen.

(SPIEGEL Nr. 15/1987, S. 106)

Unter betrieblicher Sozialverfassung verstehen wir das *Gesamtensemble der wichtigsten, betrieblich gestalteten oder im Betrieb wirksamen Normen und Regeln, die die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten beeinflussen*. Damit sind weniger gemeint einzelne Anweisungen, administrative Regelungen und Technische Zwangsabläufe, sondern die *sozialen Gestaltungsprinzipien*, die dahinter stehen. Die Mechanismen stehen zur Debatte, über die die verschiedenen Beschäftigtengruppen dazu gebracht werden – unterhalb des gegebenen gesellschaftlichen Zwangs zur Arbeit –, alltäglich ihre Arbeit „freiwillig“ und aktiv in der mehr oder weniger genau vorgegebenen Art und Weise durchzuführen.

Die sieben systematischen Elemente werden jeweils durch ihre spezifische empirische Gestalt im Maschinenbau illustriert und anschließend die Gefährdungen durch systemische Rationalisierung genannt.

### 1. Betriebsgröße und Betriebsstatus

sind entscheidende, konstituierende Bedingungen für Betriebspolitik. Der Maschinenbau ist nach wie vor mittelständisch geprägt; einmal dadurch, daß zahlenmäßig die kleinen Unternehmenseinheiten mit einem Werk dominieren, zum zweiten dadurch, daß die größeren Unternehmen häufig in mehrere Werke

untergliedert sind. Fast alle Manager haben in unseren Expertengesprächen betont, daß es eine Grenze der Betriebsgröße gibt, ab der Übersichtlichkeit und persönliche Kooperation als Prinzipien der Arbeitssteuerung nicht mehr ausreichen. Es scheint bezüglich der Form der Handlungskoordination eine maximale Betriebsgröße zu geben, die in einem erheblichen Teil der untersuchten Betriebe handlungsleitend für das Management war. Entsprechende Reaktionen auf die Gefahr der Überdimensionierung waren der Verzicht auf Größenwachstum und die Teilung zu groß gewordener Betriebseinheiten (oberhalb der Fertigungssegmentierung!).

Eng damit verknüpft ist die Handlungsfähigkeit dieser Betriebseinheiten, d. h. ihre Autonomie. Die flexible und qualifizierte Handlungskoordination in diesen Einheiten kann nur zum Tragen kommen, wenn sie nicht durch externe Beherrschungsverhältnisse eingeschränkt wird (z. B. bei Konzerntöchtern oder über Zulieferer-Abhängigkeiten).

Die Konzentrationsbestrebungen im Maschinenbau und die betriebsübergreifende EDV-Vernetzung stehen diesen Prinzipien entgegen.

## 2. Das Verhältnis von Planung und Ausführung.

Die durchschnittlich geringe Betriebsgröße im Maschinenbau ermöglicht einen Zustand der sozialen Organisation, in dem „alle alle kennen“ – allerdings verbunden mit der Tatsache der für diese Betriebe typischen, langen Betriebszugehörigkeit. Das ist die Grundlage des fundamentalen Koordinationsmechanismus der „kurzen und direkten Wege“, der Nähe von Planung und Ausführung und d. h. der Möglichkeit der schnellen und improvisierten Anpassung von oben nach unten und auch von unten nach oben zwischen kompetenten Fachkräften (personell bedingte Flexibilität). Solche direkten Rückkopplungen gewährleisten die Kontrolle über die Auswirkungen der eigenen Maßnahmen und die Möglichkeit der schnellen Reaktion auf ungewollte Effekte. Dementsprechend sind viele Verfahrensweisen wenig normiert und standardisiert, beruhen vielmehr auf latenten Qualifikationen und einem großen Bestand an betrieblichen Erfahrungen.

Dem steht ein starrer, hoch hierarchisierter und arbeitsteiliger Unternehmensaufbau entgegen, wie er in Großbetrieben und bei elaborierter EDV-Architektur zwangsläufig war.

## 3. Die Selbständigkeit der Betriebsbereiche.

Trotz der Übersichtlichkeit und Durchlässigkeit der Gesamtorganisation in dieser Größenklasse existieren in den Maschinenbaubetrieben abgeschottete Funktionsbereiche, die einerseits Schutzzonen gegen Außenintervention darstellen (z. B. gegen Leistungskontrolle), andererseits die eigene Zuständigkeit und Kompetenz definieren und darüber Sicherheit vermitteln. Solche Bereiche sind traditionell im Maschinenbau der Verkauf, die Konstruktion und die Fertigung/Montage bzw. die einzelne Abteilung.

Organisations- und EDV-Abteilungen waren demgegenüber relativ jung, sehr unterschiedlich ausgestattet und in ihrer Rationalität fremd (Vernetzung, systemische Rationalisierung).

#### 4. Bedeutung der personalen Koordination.

Die Koordination innerhalb und zwischen diesen Bereichen findet im Maschinenbau wesentlich noch über Personen und nicht über technische Medien statt und ist wenig formalisiert. Typisch sind die vielfältigen Abstimmungsbesprechungen zwischen den Abteilungen und Bereichen, z. B. zum Stand der Auftragsbearbeitung. Persönliche Integrität und gegenseitiges Vertrauen sind die Basis, auf der Koordination und Entscheidungsfindung ablaufen. Die Person steht für die Zuverlässigkeit der gegebenen Informationen und für das Engagement des dahinterstehenden Bereichs, die Beschlüsse umzusetzen. Ein Aspekt von vielen war unsere Entdeckung des „Gangs durch die Werkstatt“ als Baustein der Beziehung zwischen mittlerem Management und Werkstatt zum selben Zeitpunkt, als Peters/Waterman das „management by wandering around“ proklamierten. (1984, S. 77)

Zentrale EDV-Koordination und starke Fertigungssteuerungs-Abteilungen zielen gerade auf die Abschaffung der vielen Besprechungen und der Abhängigkeit von Personen. Ein Beleg für die Bedeutung der personalen Koordination zeigt sich darin, daß sie bei informationstechnologischer Rationalisierung in neuen Formen eher wiederaufgebaut wird.

#### 5. Die Normalität paralleler Strukturen und widersprüchlicher Prinzipien.

Management im Maschinenbau wurde uns häufig als „beständige Organisation des Chaos“ beschrieben, als eines dauerhaften Wechselverhältnisses zwischen einer notwendig chaotischen Handlungskoordination und Versuchen, Planungs- und Steuerungsregeln einzubeziehen und Vorgaben durchzusetzen (Weltz nannte das gerade die „Doppelwirklichkeit“ der Unternehmen). Dieses Spannungsverhältnis zwischen Planungsvorgabe und Improvisation ist akzeptierter Normalzustand: veraltete Organigramme und Tätigkeitsbeschreibungen, stillgelegte Akkorde sowie kaum verwendete Steuerungsunterlagen, die nur auf Anforderung forschender Soziologen aus der Schublade gezogen werden, sind Belege für diesen Zustand. Ein wichtiger Bestandteil ist auch das Kontroll-Dilemma des Managements zumindest im Maschinenbau, das darin besteht, daß 95 % der Beschäftigten durch Kontrollsysteme vor den Kopf gestoßen werden, mit denen man die 5 % der Beschäftigten einbinden will, die weniger motiviert und selbständig zu arbeiten in der Lage sind. Es existiert ein sensibles Kontroll-Gleichgewicht, das einerseits Leistungskontrollen durch integre Personen im eigenen Bereich akzeptiert (z. B. Abteilungsmeister), andererseits externe Kontrollzugriffe und enge Personenkontrolle ausschließt.

Der Wechsel der Kontrollform zu systemischer Kontrolle durch PPS-/BDE-Systeme gefährdet dieses Gleichgewicht.

6. Die Stellung des Betriebsrates im betrieblichen Interessenvertretungsgefüge. Die maschinenbauspezifischen Formen der Handlungskoordination beinhalten, daß auftragsfunktionale Tätigkeit der Beschäftigten und Eigeninteressenvertretung eng miteinander verkoppelt sind; also qualifizierte Arbeit, ein gewisses Maß an Zeitsouveränität, Einkommensregulierung und Belastungsausgleich. Funktionale Effektivität setzt soziale Integration und die Gewährleistung von Grundinteressen voraus. Die Manager des Maschinenbaus sind gewohnt, die Produktivität der Sozialverfassung des Betriebs immer mitzudenken und Grenzverletzungen antizipierend zu vermeiden. Das hat viel mit Integrität, mit betrieblicher Erfahrung und mit einem Gespür für die betrieblichen Verhältnisse zu tun, wenig mit verwissenschaftlichten und formalisierten Sozialtechniken (Personalführung, Unternehmenskultur). Die betriebliche Sozialverfassung enthält ein Stück eingeschriebener Gegenmachtposition der Beschäftigten.

Aus beiden Gründen ist die Position der Betriebsräte im Maschinenbau zwar betriebspolitisch anerkannt, aber eng begrenzt und schwach. Deren Beiträge zu den neuen Produktionskonzepten sind gering, das „aufgeklärte Management“ ist hier deutlich in der Offensive. Bei der Organisation von Innovationen werden Anforderungen der Sozialverfassung im Frühstadium auf der Basis informeller Zusagen und Arrangements sichergestellt (insb. Vermeidung von Entlassungen, Einkommenssicherung und Weiterbildung), riskante Praktiken ausgeschlossen (z. B. Verknüpfung von Personal- und Arbeitsgangdaten), Systemauslegungen einem kooperativen Projektmanagement übertragen.

#### 7. Lokale Einbindung des Betriebs.

Die hohe Bedeutung des Standorts für die innerbetrieblichen Normen und Verfahrensweisen läßt sich idealtypisch am Beispiel des baden-württembergischen Mittelbetriebs verdeutlichen: Der Unternehmer ist Firmengründer, Produkterfinder und Betriebsleiter in einer Person. Er ist Motor des Betriebs und eine patriarchalische Leitfigur, die sich über das gesetzlich vorgeschriebene und ökonomisch rentable Maß hinaus seinen Beschäftigten verpflichtet sieht. Der Betrieb ist am Wohnort lokalisiert, die ganze Belegschaft samt Leitung rekrutiert sich seit Generationen im wesentlichen aus der Kommune. Die Zusammenarbeit im Betrieb wird durch das lokale Zusammenleben ergänzt und verbindlicher, im Sinne eines pfleglichen Umgangs mit Mensch und Natur.

Die Beschäftigten sind oder werden lokal ansässig (Eigenheim) und sind in der Regel Nebenerwerbslandwirte. Damit verbunden sind eine „kleine Unternehmermentalität“ und ein starkes, eigenständiges Arbeitsethos, das auch im Betrieb zum Tragen kommt. Das Modell basiert auf langer Betriebszugehörigkeit und einer starken gegenseitigen Verpflichtungsstruktur auf lebensweltlicher Basis. Die Personalentwicklung im Betrieb findet wesentlich über internen Aufstieg und Fortbildung statt, nur sehr selektiv über externe Rekrutie-

rung. Der Betrieb ist integrierter Bestandteil einer stabilen und d. h. sicheren Lebensorganisation.

All diese Elemente bedürfen der genaueren Untersuchung und der Integration zu einer Analytik der von uns so genannten „betrieblichen Sozialverfassung“. Die dargestellten Elemente sind uns bei der Untersuchung von systemischer Rationalisierung im Maschinenbau aufgefallen. Wir sind sicher, daß sie bei der Betrachtung der Betriebe unter anderen Aspekten zu ergänzen und zu präzisieren sind. Die Bedeutung einzelner Elemente für die Gesamtverfassung wird sehr hoch sein (z. B. die Betriebsgröße, z. B. die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit), anderer eher geringer. Alle Elemente gehören zu einer Sozialverfassung, haben aber jeweils unterschiedliche Ausprägungen. Eine spezifische Sozialverfassung ist also durch eine Kombination spezifischer Ausprägungen ihrer Elemente typisiert. Die Ausprägung jedes Elements hat einen sozialen Gehalt, darf aber nicht einfach in eine Skala zwischen sozial und unsocial eingeordnet werden. Charakteristisch für die Sozialverfassungen ist vielmehr ihre Ambivalenz für alle Beteiligten zwischen Sicherheit und Verpflichtung/Einbindung.

Am historischen Ausgangstyp der „handwerklich-patriarchalischen“ Sozialverfassung wird die mögliche Tiefe des Eingriffs in die persönliche Freiheit deutlich:

„Die patriarchalische Haltung besteht in der Industrie in einem nach Analogie der Großfamilie konstruierten Verpflichtungsgefühl des Betriebsleiters gegenüber den Betriebszugehörigen. Dieses reicht über das vertraglich abgegrenzte Leistungs- und Gegenleistungsverhältnis hinaus, betrachtet den Betrieb als das verlängerte Haus, die Belegschaft als die erweiterte Familie. Daraus werden Verpflichtungen anerkannt für das geistige und leibliche Wohl der anvertrauten Menschen. Gegenstück dieser Verpflichtung ist auf Seiten der Anvertrauten gute Führung, Treue, der Gehorsam und Fleiß . . . Im Betriebe selbst besteht eine autokratische Ordnung; die Arbeitsordnung wird vom Unternehmer selbst erlassen. Über ihre Anwendung haben die von ihm bestellten Organe zu bestimmen. In einer Organisation irgendwelcher Art wird eine ungebührliche Auflehnung erblickt. Gewerkschaften werden mit allen Mitteln bekämpft, da man sie als Vorboten des Umsturzes gottgewollter Abhängigkeiten betrachtet. Die Abhängigkeit erstreckt sich weit in das außerbetriebliche Leben hinein. Es werden dem Arbeiter und seiner Familie eingehende Vorschriften gemacht. In vielen Fällen wird das öffentliche Leben als Bestandteil des betrieblichen betrachtet“ (Briefs, 1934, S. 108 f.).

Die Propagierung eines analytischen Konzeptes von betrieblicher Sozialverfassung darf also weder als Plädoyer für eine „gute alte Zeit“ noch als Plädoyer für eine humane Sozialtechnik namens betriebliche Sozialverfassung mißverstanden werden.

Vielmehr sind in einem nächsten Schritt im Betriebs- und Branchenvergleich unterschiedliche Typen von Sozialverfassungen aufzusuchen und d. h. die unterschiedliche Ausprägung der aufgeführten Elemente zu diskriminieren.

Schließlich sind die Verträglichkeit der bestehenden Sozialverfassungen z. B. mit systemischer Rationalisierung und ihre mögliche „Modernisierung“ zu prüfen. Betriebliche Sozialverfassungen sind grundsätzlich stabil, sie befinden sich allerdings im ständigen Abgleich mit neuen betrieblichen und gesellschaftlichen Veränderungen (z. B. derzeit im Bereich der Arbeitszeitorganisation); eher selten sind massive Brüche (z. B. durch Inhaberwechsel). Unser PPS-Projekt hat viele Belege für die Gefährdung der gewachsenen Sozialverfassung durch systemische Rationalisierung, aber auch für ihre Resistenz erbracht. Zu welchen Ergebnissen der inzwischen organisierte Suchprozeß in den Unternehmen führt, scheint noch nicht entschieden. Es sind durchaus auch im Maschinenbau Lösungen möglich, bei denen für ein Mehr an Steuerung und Kontrolle wesentliche Momente der Sozialverfassung ausgehöhlt und durch „Kultur-Anstrengungen“ zu kompensieren versucht werden, auch auf die Gefahr hin, auf entsprechende Produktivitätspotentiale zu verzichten. Die gegenwärtige Debatte um „Unternehmenskultur“ wäre unter dem hier vorgelegten Ergebnis neu zu sehen. Ein gravierendes Mißverständnis scheint mir darin zu liegen, daß verkannt wird, daß die Betriebe bereits eine (nur wenig sichtbare) Sozialverfassung haben, die erst einmal aufgedeckt und dann kooperativ gestaltet werden könnte. Demgegenüber dürften die von „Kulturschöpfern“ ersonnenen Methoden, eine Kultur bewußt zu konzipieren und von oben produktivitätsfördernd zu implementieren, im wesentlichen äußerlich bleiben.

### *Literaturhinweise*

- Briefs, Goetz: Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie. Stuttgart 1934  
Dahrendorf, Ralf: Industrie und Betriebssoziologie. Berlin 1956  
v. Friedeburg, Ludwig: Soziologie des Betriebsklimas. Frankfurt 1963  
Hildebrandt/Seltz: Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Berlin 1989  
König, René: Einige grundsätzliche Bemerkungen über die Mikroanalyse in der Betriebssoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1/1956, S. 46 ff.  
Neuloh, Otto: Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung. Tübingen 1956  
Schmoller, Gustav: Zur Sozial- und Gewerbepolitik – Reden und Aufsätze. Leipzig 1890  
Peters/Watermann: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg 1984  
Weltz, Friedrich: Kooperative Konfliktverarbeitung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 5 u. 8/1977