

Jürgens, Ulrich

Article — Digitized Version

Kontrollierte Autonomie: neue Formen der Arbeit und internationaler Wettbewerb

Der Gewerkschafter: Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Jürgens, Ulrich (1989) : Kontrollierte Autonomie: neue Formen der Arbeit und internationaler Wettbewerb, Der Gewerkschafter: Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, ISSN 0433-9118, IG Metall, Frankfurt, M, Vol. 37, Iss. 1, pp. 28-29

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122495>

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

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

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>.

Neue Formen der Arbeit und internationaler Wettbewerb

Die bundesdeutsche Industrie erzielt Exportrekorde und bestätigt eindrucksvoll ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit. Doch der Konkurrenzkampf bleibt gnadenlos – auch gegenüber den Belegschaften. Neue Arbeitsorganisationen gewähren den Beschäftigten zwar eine größere Autonomie. Aber sie sollen die Unternehmen für den Weltmarkt noch mehr fit machen.

Der verschärfte Konkurrenzdruck bildet die Folie, auf der die neueren Unternehmens- und arbeitsorganisatorischen Veränderungen zu sehen sind. Charakteristisch für diesen Organisationswandel ist, daß nunmehr vom Management Konzepte entwickelt werden, die bis Anfang der achtziger Jahre eher von kritischen Sozialwissenschaftlern und den Gewerkschaften vorgebracht wurden: Aufgabenintegration, Zurücknahme der extrem vorangetriebenen horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung, Aufgabenrotation und Gruppenprinzipien, Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz „nach unten“. Beteiligung der Beschäftigten an den betrieblichen Entscheidungen, offene Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens und unabhängig von den formalen Hierarchien.

Deshalb ist es kein Wunder, wenn die Zukunft der Arbeit von vielen rosiger gesehen wird als noch in den siebziger Jahren, wo der Rationalisierungsschub ausschließlich als Problem des Beschäftigungsverlustes und der Massenarbeitslosigkeit gesehen wurde. Dieses Problem bleibt ohnehin nach wie vor ungelöst. Der zumeist technikbegleitende oder der Technisierung folgende Organisationswandel der Arbeit in der Industrie läßt dann auch aus der Perspektive der Belegschaft einige positive Merkmale erkennen:

Vertrauen ist gut ...

Erstens läßt sich ein Formwandel der Kontrolle über Produktionsarbeit feststellen, der alle Elemente der traditionellen, tayloristisch-fordistischen Kontrollstruktur erfaßt. Die bisher den Experten der Stabsabteilungen oder den produktionsvorbereitenden Abteilungen vorbehaltenen Arbeitsablaufplanung und Leistungsregulierung wird teilweise in die Produktion zurückverlagert; traditionelle autoritäre Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen weichen dem Versuch, einen stärker kooperativen Führungsstil zu entwickeln. Es werden bei den ausführenden Tätigkeiten größere Spielräume für Eigenverantwortung in der Arbeitsablaufgestaltung



Selbsterzeugter Rationalisierungsdruck? Lkw-Montage.

und der Aufgabenteilung eingeräumt. Der Trend, Kompetenzen und Verantwortung „nach unten“ in die Produktion zu verlagern, betrifft sowohl die Management- wie die Arbeitsorganisation.

Zweitens gibt es typische generelle Restrukturierungen der innerbetrieblichen Arbeitsteilung. Traditionelle Aufgabenabgrenzungen innerhalb der Managementorganisation wie zwischen unterschiedlichen Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten verwischen, viele der im Zuge der Taylorisierung zerstückelten Aufgaben werden zusammengeführt. Dies betrifft insbesondere die Trennung von direkten und indirekten Tätigkeiten in der Produktion wie auch die Trennlinien innerhalb des Facharbeiterbereichs und zwischen Facharbeiter- und Produktionstätigkeiten. Dies betrifft aber auch Aufgabenteilung zwischen den Planungs- und Kontrollfunktionen auf der einen und den ausführenden Tätigkeiten auf der anderen Seite. Der Trend zu verstärkter Aufgabenintegration und zu stärker ganzheitlichen Aufgabenzuweisungen hat insbesondere dem Gruppenprinzip als arbeitsorganisatorischem Gestaltungsprinzip großen Auftrieb gegeben.

Drittens zeigt die Bindung von Arbeitsrhythmus und Leistung an den Maschinentakt oder das Fließband als zentrales Merkmal der tayloristisch-fordistischen

Produktionsorganisation deutliche Auflösungserscheinungen. In den wachsenden Hochtechnologiebereichen werden immer weniger Arbeitsgänge unmittelbar vom Produktionstakt bestimmt. Auch die Herrschaft des Fließbands als arbeitsorganisatorisches Rückgrat der Industriearbeit in der Massenfertigung schwächt sich ab. Wurden noch in den siebziger Jahren Vormontage-tätigkeiten reduziert und ans Band geholt, so werden nun vermehrt fließbandlose „Fertigungsinseln“ gebildet und damit der Anteil stationärer Arbeitsplätze erhöht. Deshalb kann sich die Arbeitsgestaltung an stärker ganzheitlichen Arbeitsvorgängen und größerem Zeitumfang sowie variablen Qualifikationsanforderungen orientieren.

... Kontrolle ist besser

Viertens werden vielfältige Motivations-, Qualifizierungs- und Beteiligungsprogramme entwickelt, um die „Humanressourcen“ besser zu entfalten und zu nutzen. Neben der fachlichen Qualifizierung geht es hier zum einen um das persönliche Arbeitsverhalten und die Arbeitsmotivation sowie um verbesserte betriebliche Arbeitsbeziehungen, zum anderen um die erweiterte Nutzung der Fähigkeiten und Erfahrungen der Belegschaft.



Foto: J. Seidel

Autonomie

Bei allen Unterschieden zwischen Ländern, Branchen und Unternehmen handelt es sich hier offensichtlich um eine generelle Tendenz in den westlichen Industrieländern: Der Trend geht von direkten bürokratisch-autoritären Kontrollformen hin zu verstärkter Selbstregulierung bei den ausführenden Tätigkeiten. Er wird durch die technische Entwicklung der flexiblen Automatisierung und des Einsatzes computererstützter Fertigungs- und Kommunikationssysteme unterstützt, aber nicht zwingend in seinen Ausprägungen bestimmt. Das Ziel dieser neuen Konzepte, die direkt oder indirekt von japanischen Vorbildern übernommen werden, lautet: die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere gegenüber der internationalen Konkurrenz verbessern. Die neuen Formen der Arbeit müssen mehr leisten als die alten und sich in diesem Sinne bewähren. Nach wie vor gilt, daß Vertrauen gut, aber Kontrolle besser ist. Denn Dezentralisierung, stärkere Selbstverantwortung und Autonomie sind nur die eine Seite. Die andere Seite: verstärkte Zentralisierung der Kontrollformen und erhöhte Steuerungs- und Eingriffsmöglichkeiten der Unternehmenszentralen. Handlungszwänge und Erfolgsdruck für die neuen Formen der Arbeit verstärken sich. Dies machen Tendenzen zu systemischer Rationalisierung und zum gezielten Einsatz von

Konkurrenzmechanismen im internen Unternehmensverhältnis deutlich.

Der Begriff der „systemischen Rationalisierung“ bezieht sich zum einen auf die Verdichtung der Abhängigkeitsbeziehungen innerhalb der Produktionskette von Zulieferern, Endherstellern, Abnehmern und ihren Zwischenstufen, zum anderen auf die Innovationskette von der Produktentwicklung über die Produktionsplanung bis hin zur Produktion und Qualitätskontrolle. In beiden Dimensionen verstärken sich gegenwärtig die Abhängigkeitsbeziehungen und verdichten sich die Zeit- und Ablaufstrukturen. Dem System werden Puffer entzogen. Im Hinblick auf die Produktionskette sind die wesentlichen Anstöße hier aus Japan gekommen. Sie betreffen einen hierzulande in der Diskussion über neue Logistikkonzepte noch wenig zur Kenntnis genommenen Aspekt japanischer Produktionsorganisation, der in amerikanischen Gewerkschaftskreisen gegenwärtig als „Management by Stress“ kritisiert wird. Alles in diesem System ist darauf angelegt, bei Wahrung der Qualitätsstandards, einen ständigen und von dem Betroffenen selbst aktiv getragenen Rationalisierungsdruck zu erzeugen. Das Gebot der Synchronität der Fertigung und der verdichteten Abhängigkeitsbeziehungen kanalisiert in Japan alle Energien (auch der informellen Sozi-

albeziehungen) für Problemlösungen, um dem Systemstreß entgegenzutreten.

Das gezielt eingesetzte Konkurrenzprinzip gilt auch bei den Autoren der neuen Managementrezepte für ein erfolgreiches Unternehmen (siehe Peters/Waterman „In Search of Excellence“) als wesentliches Instrument. Beispiele sind „Leistungsstechen“ zwischen konkurrierenden Gruppen in der Produktentwicklung, „Kannibalisierung“ konkurrierender Produkte desselben Unternehmens in der Verkaufsorganisation. Betriebsvergleiche und zwischenbetriebliche Konkurrenz haben in den achtziger Jahren eine zunehmende Bedeutung gewonnen. Dies gilt gerade zwischen Betrieben unterschiedlicher nationaler Standorte.

Konkurrenzstachel

Schlechtes Abschneiden im zwischenbetrieblichen Leistungsvergleich innerhalb des Unternehmens für einen Betrieb oder Betriebsteil bildet vor allem angesichts zunehmender Überkapazitäten ein wachsendes Risiko, Beschäftigung zu verlieren. Die Vergabe von Investitionen und Fertigungsaufträgen durch die Unternehmenszentralen wird in zunehmendem Maße von betrieblichen Anpassungsmaßnahmen an das Niveau der „Best-Niveau“-Betriebe abhängig gemacht. Die Konkurrenz um die höchstmöglichen Betriebsnutzungszeiten in der europäischen Automobilindustrie sind ein aktuelles Beispiel. In den USA wird diese Praxis kritisch als „Whipsawing“ bezeichnet – als sich wechselseitig den Ast absägen, auf dem man sitzt.

Ein weiterer Konkurrenzstachel ist die Diskussion über Eigen- oder Fremdfertigung. Um dem Druck der Unternehmenszentrale zu begegnen, die die Fertigungstiefe zurückschrauben wollen, wird von betrieblicher Seite (oft unter Mitwirkung der betrieblichen Interessenvertretung) ein Entgegenkommen signalisiert. Auf diese Weise läßt sich Kostendruck auf bestimmte Arbeitsbereiche lenken, die dann isoliert Rationalisierungsmaßnahmen unterworfen werden. In der Entscheidung über Eigen- oder Fremdfertigung konkurrieren (betriebliche) Regelungs- und soziale Absicherungsniveaus beispielsweise der Spitzenunternehmen der Automobilindustrie mit denen von Firmen anderer Branchen ohne nennenswerte gewerkschaftliche Erregenschaften.

Konkurrenzzwänge und Handlungszwänge systemischer Integration kanalisieren den Umfang der „verantwortlichen Autonomie“ und strukturieren ihn vor. Es handelt sich um „kontrollierte Autonomie“, die eher Ausdruck gewachsener Steuerungs- und Kontrollpotentiale der Unternehmenszentralen ist. Ulrich Jürgens