

Hildebrandt, Eckart

Book Part — Digitized Version

Sozialwissenschaftliche Ansätze zur betrieblichen Gestaltung von Arbeit und Technik

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1991) : Sozialwissenschaftliche Ansätze zur betrieblichen Gestaltung von Arbeit und Technik, In: Else Fricke (Ed.): Konzepte zur Gestaltung von Arbeit und Technik aus Wissenschaft und Praxis: Beiträge zur Fachtagung der Friedrich-Ebert-Stiftung im Mai 1991 in Bonn, ISBN 3-926132-96-5, Abteilung Technik und Gesellschaft der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, pp. 13-24

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122801>

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>.

ECKART HILDEBRANDT

SOZIALWISSENSCHAFTLICHE ANSÄTZE ZUR BETRIEBLICHEN GESTALTUNG VON ARBEIT UND TECHNIK

1. Defiziterfahrungen in der Gestaltung von Technik
2. Akteure in der Technikgestaltung
3. Gestaltungsansätze
4. Arbeitspolitische Gestaltungsfelder
5. Gestaltung bei computergestützten Produktionssystemen
6. Reaktionen arbeitnehmerorientierter Forschung
7. Bedingungen für Gestaltungsprojekte
8. Potentiale und Grenzen der Selbstgestaltung

Der folgende Beitrag stellt keinen Überblick über die vielfältige Gestaltungsdiskussion dar, sondern versucht, einige Systematisierungen und Aspekte dieses Themas aufzugreifen, die sich aus meiner Arbeit in den letzten Jahren ergeben haben. Diese Erfahrungen sind in acht Thesen zusammengefaßt.

1. Defiziterfahrungen in der Gestaltung von Technik

Die aktuelle gesellschaftliche Forderung nach der sozialen Gestaltung von Technik geht von Defiziterfahrungen bezüglich der bisherigen Gestaltungsweisen und den Flexibilitätspotentialen von Informations- und Kommunikations(IuK)-Technologien aus und nicht von einem breiten Gestaltungsbedürfnis der Beschäftigten. Gemessen an den längerfristigen gewerkschaftlichen Erwartungen und wohl auch den gegebenen Gestaltungsmöglichkeiten bezieht sich diese kritische Beurteilung auf

- Enttäuschung über die Nachrangigkeit in der öffentlichen Forschungs- und Entwicklungspolitik (z. B. auch Projektträger Fertigungstechnik (PFT)- und Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)-Programm);
- falsche Prognosen der wissenschaftlichen Experten über die sozialen Folgen des technischen Fortschritts;
- die fortdauernde Nachrangigkeit von Humankriterien bei der ingenieursmäßigen Technikentwicklung und
- die Permanenz von Negativfolgen der Produktionsmodernisierung: Arbeitslosigkeit, Intensivierung der Arbeit und neue Belastungen, Entwertung von Qualifikationen, Kontrolle.

Der Gestaltungsanspruch ist also wesentlich entwickelt aus Defiziten, er stützt sich kaum auf einen neuen, expliziten Gestaltungsanspruch betrieblicher Gruppen – wie er sich z. B. aus einer erfolgreichen Praktizierung des Konzepts Mitbestimmung am Arbeitsplatz oder einem Wirksamwerden des Wertewandels für die konkrete Arbeitsgestaltung ergeben könnte. Der Sachverhalt, daß der Gestaltungsanspruch quasi von außen kommt, führt notwendigerweise zu einer gewissen Langläufigkeit und Sperrigkeit in der betrieblichen Realisierung von Gestaltungsansprüchen.

2. Akteure in der Technikgestaltung

Aufgrund dieser Ausgangsbedingung – quasi einer Vertrauenskrise gegenüber den bisherigen Gestaltern – ist eigentlich nicht festgelegt, wer die neuen Gestalter sein sollen.

Eine Position geht davon aus, daß die alten Technikgestalter (insbesondere Ingenieurwissenschaften) weiterhin gestalten sollen, aber humanorientierter mittels entsprechender Korrekturen und Zusatzinstrumente (z. B. durch arbeitsorientierte Normung oder Technologiefolgenabschätzung).

Eine andere Position geht davon aus, daß die Betroffenen als die eigentlichen Experten mehr an der Gestaltung beteiligt werden sollen.

Eine dritte Position konzentriert sich auf die Regulative der gewachsenen industriellen Beziehungen und ihre Akteure, d. h. insbesondere die Betriebsräte, die ihre Tätigkeit im Rahmen erweiterter Mitbestimmung auf die Technikgestaltung ausweiten sollen.

Die Struktur der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik ist insbesondere auch aufgrund ihres im internationalen Vergleich hohen Verrechtlichungsgrades so ausgeprägt, daß formell bei den bisherigen Ansätzen der Arbeitsgestaltung Versuche von zentraler Regelung und die Zuständigkeit der Betriebsräte noch immer dominieren. Deren reale Bedeutung in betrieblichen Gestaltungsprojekten hat sich inzwischen stark relativiert. Der gewerkschaftliche Top-down-Ansatz (Gestaltungswege von oben nach unten), auch Technikgestaltung durch Tarifverträge oder Musterbetriebsvereinbarungen vorzuarbeiten und durch die Betriebsräte umsetzen zu lassen, hat sich als nicht tragfähig erwiesen; funktionierende Arbeitsgestaltung ist genuin dezentral.

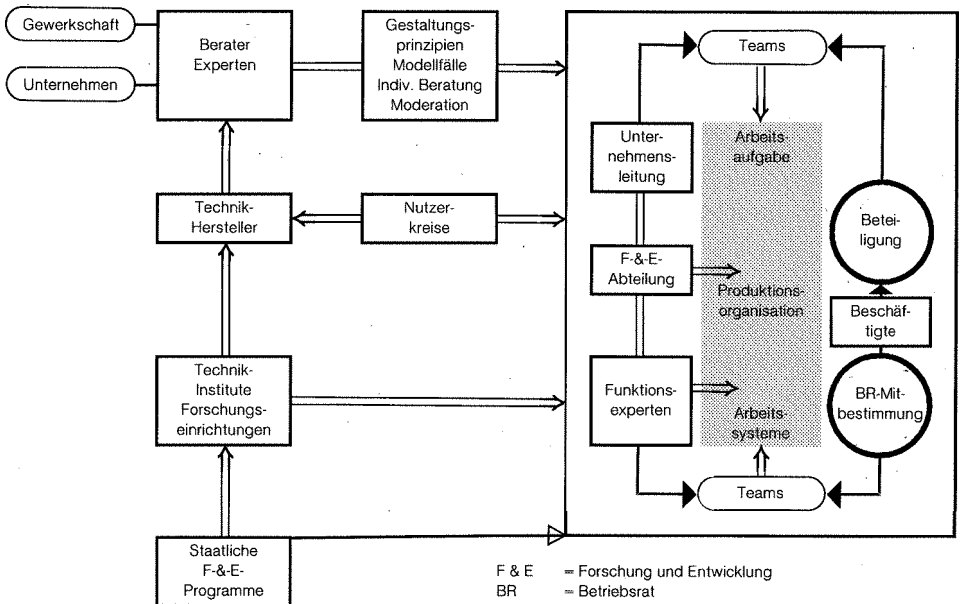


Abbildung 1: Akteure in der Technikgestaltung

Die vielfältigen Prozesse der Beteiligung bei Technikgestaltung im Betrieb haben dazu geführt, die bisher vorherrschend bipolare Sichtweise betrieblicher Interessenaueinandersetzung – zwischen Management und Betriebsrat – aufzulösen hin zu einem vielfältigen betrieblichen Akteurssystem (vgl. Abbildung 1).

3. Gestaltungsansätze

Entsprechend diesem ausdifferenzierten Gestaltungssystem lassen sich drei bzw. vier unterschiedliche Gestaltungsansätze unterscheiden (vgl. Abbildung 2):

- a) *Normative Gestaltung*: Hier gehen bereits in den Planungsprozeß von Innovationen Kriterien humaner Arbeits- und Technikgestaltung ein. Es handelt sich um allgemeingültige, inhaltliche Gestaltungsnormen.
Diese sind zu unterscheiden von Mindest- und Schutznormen, wie sie bisher zentraler Inhalt gewerkschaftlicher Tarifpolitik waren. Es wird davon ausgegangen, daß diese Schutz- und Mindestnormen nach wie vor notwendig sind und eine Grundlage aller Gestaltungsmöglichkeiten darstellen.
- b) *Prozessuale Gestaltung*: Die auf dem Markt vorfindlichen Bausteine von Informations-, Organisations- und Produktionstechnologien verfügen über eine Marge von Offenheit und Flexibilität für die betriebliche Anwendung. Sie werden nach einem festgelegten Verfahren von speziell Beauftragten an betriebliche Bedingungen und Erfordernisse angepaßt (Projektmanagement). Es handelt sich um prozedurale Normen, die fallspezifisch ausgefüllt werden (Stichwort Pflichtenhefte).
- c) *Korrektive Gestaltung*: Die eingesetzte Technologie wird von den Nutzern pragmatisch, improvisiert und weitgehend informell im Sinne persönlicher Interessenwahrnehmung verändert (z. B. Leistungs- und Lohnregulierung, Kooperation).

Die Gestaltungsdiskussion geht in den letzten Jahren verstärkt in die Richtung, die korrektive Gestaltung aufzuwerten und zu einem systematischen Ansatz zu machen. Dabei wird zum Teil sogar eine *autonome Gestaltung der Anwender* gefordert bzw. *Eigen- statt Fremdregulierung*. Bei der autonomen Nutzung handelt es sich nur um einen analytischen Typ, da die Elemente von Eigengestaltung sowohl von der Unternehmensseite wie von der Gewerkschaftsseite eng begrenzt werden. Die Unternehmensleitungen versuchen, diese Eigendynamik eng zu planen und zu kontrollieren (Beispiel Qualitätszirkel), und auch in den Gewerkschaften wird die Position vertreten, daß solcher Eigengestaltung Leitlinien vorgegeben werden müssen, damit sich nicht in den Köpfen der Beschäftigten allein die wirtschaftliche und technische Logik durchsetzen.

Die analytische Zerlegung in unterschiedliche Gestaltungsansätze beinhaltet die These, daß in den verschiedenen Gestaltungsprojekten einer dieser drei Ansätze dominiert, daß in einzelnen Projekten durch die starke Betonung eines Gestaltungsansatzes andere weitgehend ausgeschlossen werden sollen. So wird aus dem Ingenieurbereich versucht, durch verbesserte Normen und durch Simulation den Gestaltungsraum der prozessualen Gestaltung vorzukalkulieren und gering zu halten, sowie korrektive Gestaltung möglichst auszuschalten.

Die Unterscheidung dieser Gestaltungsansätze weist auch darauf hin, daß zwischen ihnen eine so große konzeptionelle Spannweite existiert, daß sie einzelne Projekte und

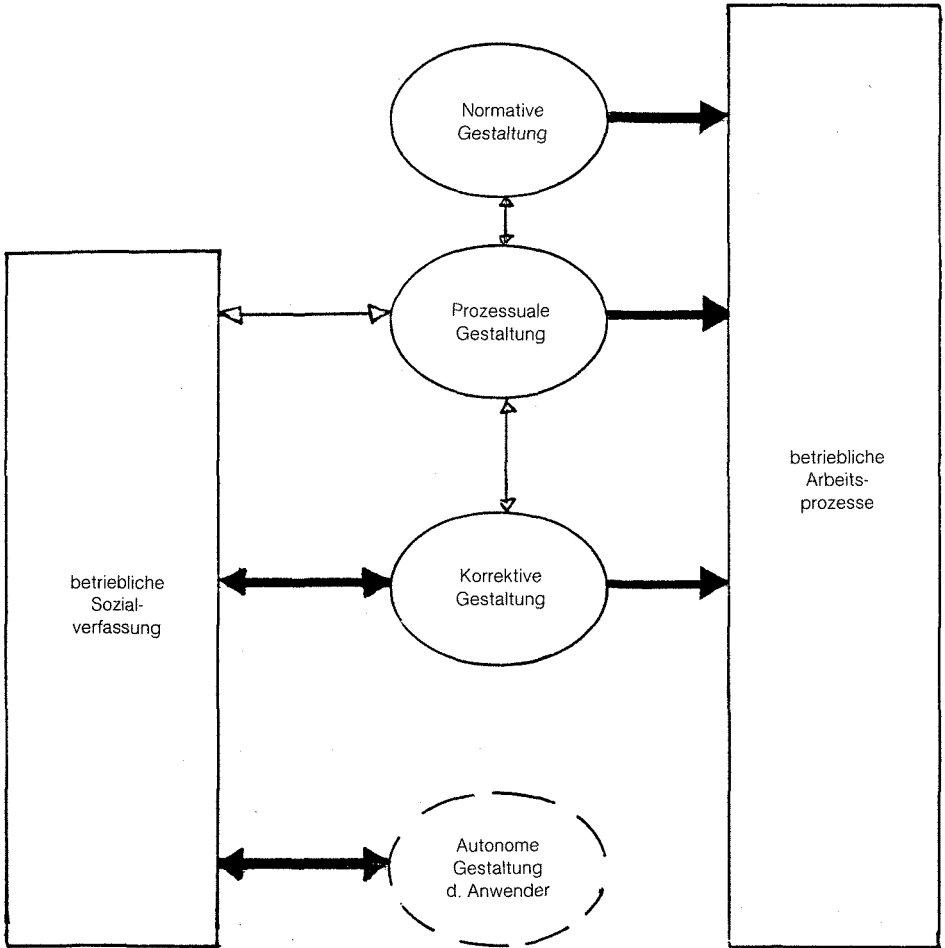


Abbildung 2: Gestaltungsansätze

auch einzelne Forscher überfordert. Das Forschungsfeld Technikgestaltung erstreckt sich von der Normsetzung in den Ingenieurbüros bis hin zur alltäglichen Arbeitsgestaltung in der Werkstatt.

4. Arbeitspolitische Gestaltungsfelder

Wenn man sich die verschiedenen betrieblichen Akteure der Gestaltung ansieht, ergibt sich relativ schnell, daß es drei unterschiedliche Ausprägungen des Verhältnisses von Arbeit und Gestaltung gibt, die ganz unterschiedliche Bedingungen für die Gestaltung konstituieren:

- a) die alltägliche Gestaltung im Arbeitsprozeß als Teil der Arbeitsaufgabe;
- b) die über die Arbeitsaufgabe hinausgehende, fallweise Beteiligung an übergreifenden Gestaltungsprojekten;
- c) die Mitbestimmung im Rahmen der betrieblichen Interessenvertretung.

An dieser Unterscheidung wird deutlich, daß natürlich die verschiedenen Berufsgruppen im Betrieb, z. B. Entwurfsingenieure, Meister oder Maschinenbediener, sehr unterschiedlich ausgedehnte Zugänge zur Gestaltung haben und natürlich auch sehr unterschiedliche Inhalte der Gestaltung. Als Eckpunkte dieses Spektrums lassen sich unterscheiden: auf der einen Seite das individuelle Gestaltungsinteresse des Konstrukteurs als Kernelement seiner Beruflichkeit, auf der anderen Seite die Gestaltungsansätze zur kollektiven Besitzstandssicherung stellvertretend für die Arbeiter durch die Gewerkschaften, z. B. Lohnsicherung durch Aufgabenanreicherung, wie sie in den letzten Jahren praktiziert worden ist.

Die Versuche der Anreicherung von Produktionstätigkeiten, wie sie betriebspezifisch in den letzten Jahren mehrfach gelungen sind, zielen tendenziell auf eine „Ingenieurisierung“ der Produktionsarbeit, d. h. eine Erweiterung des Tätigkeitszuschnitts, in dem Planung, Disposition und Arbeitsgestaltung dann partiell zur eigentlichen Arbeitsaufgabe gehören (so z. B. „Qualifizierungsinitiative Produktionstechnik“, vgl. Kläßen u. a. 1990).

Auch in bezug auf diese drei Gestaltungsdimensionen existieren praktisch gewisse Ausschließlichkeiten: es ist nicht von der Hand zu weisen, daß die fallweise Beteiligung von Beschäftigten an übergreifenden Gestaltungsprojekten im Resultat oder auch intentional zu einer Schwächung des Vertretungsanspruches der Betriebsräte im Betrieb führt;

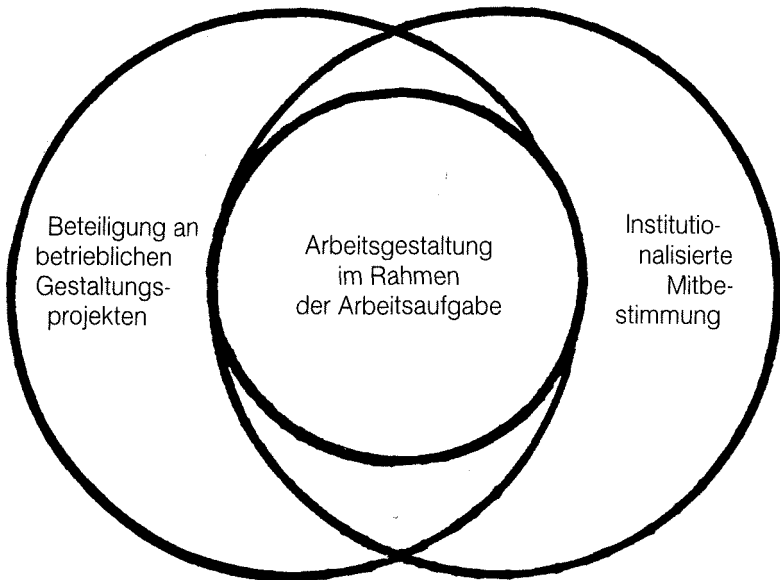


Abbildung 3: Drei arbeitspolitische Gestaltungsfelder

es ist eindeutig, daß die Unternehmensleitungen diese Beteiligung unterhalb einer verbindlichen Regelung im Sinne erweiterter Mitbestimmung halten wollen (vgl. Abbildung 3).

5. Gestaltung bei computergestützten Produktionssystemen

Die *gegenwärtige Gestaltungseuphorie* ist den funktionalen Korrekturnotwendigkeiten computergestützter Produktionssysteme und dem Bedeutungszuwachs sozialer Produktivität geschuldet. Exemplarisch:

„Üblicherweise werden CIM-Komponenten im Markt technologiezentriert geplant und realisiert. Aus unseren Studien geht hervor, daß der Planungsprozeß in kleinen und mittleren Betrieben des Maschinenbaus zunächst nach technischen Kriterien erfolgt und danach unter Umständen organisatorische und qualifikatorische Maßnahmen nach sich zieht. Zumeist wird eine technische Komponente, z. B. eine CNC-Werkzeugmaschine oder ein Bearbeitungszentrum in eine bestehende Organisationsstruktur eingepaßt. Erst durch anschließend auftretende Probleme werden dann Anpassungsmaßnahmen in der Organisation und in der Qualifikation durchgeführt . . . Die auftretenden Friktionen erzeugen Zeitverzögerungen, Lieferengpässe, Mehrkosten und vor allem auch einen Vertrauensverlust bei den Mitarbeitern, der sich in geringerer Motivation, Einsatzbereitschaft und Initiative bis hin zu offenem oder verdecktem Arbeitsboykott ausweiten kann“ (Zimlong 1991).

CIM-Technologien versuchen auf der einen Seite, den menschlichen Eingriff in der Produktion zu planen, zu steuern und zu kontrollieren, sowie dort, wo möglich, zu ersetzen. Andererseits sind diese Technologien in der Anpassung an gewachsene Fabrikstrukturen, an menschliche Arbeits-, Koordinations- und Entscheidungsweisen auf eigenständiges, die Vorgaben nötfalls korrigierendes und kreatives Arbeitsvermögen angewiesen. Die CIM-Technologien drohen damit die Grundlagen ihrer Korrektur und Weiterentwicklung zu zerstören.

Auf dieses Dilemma haben die Unternehmensleitungen in mehrfacher Weise reagiert:

- a) Mit einer grundlegenden Umorientierung der *Managementstrategie* von einer Stabilisierungsstrategie zu einer Veränderungsstrategie, die sich deutlich in den *Personal- und Führungsgrundsätzen* ausdrückt (Bleicher 1991).

Beispiel für eine *Stabilisierungsstrategie*:

„Präambel

Das stabile Umfeld, in dem unsere Unternehmung agiert, gestattet es uns, in allen Bereichen mit hoher Kompetenz und mit deutlichem Nachdruck unseren Aufgaben nachzugehen, die wir mit der langen Tradition und Erfahrung einer erfolgreich bewältigten Vergangenheit auch als Herausforderung der Zukunft begreifen.

Grundsätze

- *Führung und Ausführung verlangen unterschiedliches Verhalten*

Die Führung und die Ausführung verlangen unterschiedliche Qualifikationen und ein unterschiedliches Verhalten. Erstere setzt ihren Sachverstand und ihre Fähigkeiten

zur Führung von Mitarbeitern ein, indem sie um inhaltlich und formal klare Zielsetzungen und Entscheidungen bemüht ist und einen Kontroll- und Beurteilungsprozeß in Gang hält. Das Verhaltensziel der ausführenden Mitarbeiter ist es, mit ihrem Leistungseinsatz diesen Vorgaben gerecht zu werden.

- *Verhalten ist auf den individuellen Leistungsbeitrag ausgerichtet*
Jeder Mitarbeiter – ganz gleich, ob er führende oder ausführende Aufgaben vorzunehmen hat – soll an seinem Arbeitsplatz sein Bestes geben. Dafür wird er im Rahmen seiner Aufgaben- und Stellenbeschreibung zur Rechenschaft gezogen.
- *Der Arbeitsplatz bestimmt die notwendige Qualifikation*
Die erstrebte fachliche Perfektionierung unserer Mitarbeiter versuchen wir durch „on-the-job“-Trainingsmaßnahmen zu erreichen. Nur durch sie kann bewirkt werden, daß der Mitarbeiter den Anforderungen des Arbeitsalltags gerecht wird.
- *Eindeutige Verantwortung gegenüber Vorgesetzten*
Jeder Mitarbeiter berichtet an nur einen Vorgesetzten, gegenüber dem er für seine Aufgabenerfüllung verantwortlich ist.“

Beispiel für eine *Veränderungsstrategie*:

„Präambel

Unser stark im Wandel befindliches Unternehmen verlangt von uns ein vorausschauendes, flexibles Problemlösungsverhalten. Was gestern richtig war, kann heute und erst recht morgen völlig falsch sein. Ein ständiges Infragestellen von Bewährtem und die Suche nach Neuem sind Voraussetzungen für ein zukunftsorientiertes Verhalten unserer Mitarbeiter.

Grundsätze

- *Partizipation als Verhaltensziel*
Der Fähigkeit und dem Streben des Menschen, sich zu entwickeln und sich zu entfalten, geben wir Raum für ein partizipatives Verhalten. Dies läßt sich nur verwirklichen, wenn Vertrauen, Initiative und Engagement selbstverständlich sind. Partizipation beginnt mit der Vereinbarung von gegenseitig verpflichtenden Zielsetzungen und setzt sich fort bei Entscheidungen, dem Austausch von Informationen und der kritischen Beurteilung von Ergebnissen.
- *Kooperation als Verhaltensziel*
Entscheidungen beruhen auf einer umfassenden Unterrichtung und Urteilsbildung. Hierbei wirken alle diejenigen mit, die kraft ihrer Betroffenheit, ihrer Informationen und ihres Sachverstandes dazu beitragen können, die Qualität des Ergebnisses gemeinsamer Überlegungen zu erhöhen. Ein kooperatives Verhalten setzt Identifikation mit der Sache und eine gegenseitige Loyalität aller Beteiligten voraus. Kooperatives Verhalten verlangt von jedem einzelnen Aufgeschlossenheit, Beweglichkeit und Toleranz.
- *Eigenverantwortung als Grundlage autonomen Verhaltens*
Wir erstreben eine weitgehende Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Die Delegation bildet die Grundlage für autonomes Verhalten, das durch die Einbeziehung in gegenseitige kooperative Verpflichtungen begrenzt wird. Damit wird ein Spielraum,

der einer hohen Anpassungsfähigkeit entgegenkommt, für ein ganzheitliches unternehmerisches Verhalten geschaffen.

● *Verhaltensentwicklung durch herausfordernde Problemstellungen*

Im Mittelpunkt der Verhaltensentwicklung steht die durch den Wandel ausgelöste Auseinandersetzung mit herausfordernden Problemlösungen. Diese Offenheit läßt sich nur durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erreichen, die weit über Anforderungen hinausgehen, die momentan durch einen spezifischen Arbeitsplatz gestellt werden.“

Solche Grundsätze werden in unterschiedlichster Weise umgesetzt – teilweise bleiben sie Programmatik zur allgemeinen Akzeptanzsteigerung, teilweise werden sie zu konkreten Organisationsmaßnahmen verdichtet wie die Qualitätszirkel im Konzept des „lernenden Unternehmens“ von Meyer-Dohm (1991). Ziel ist hier die Steigerung der Identifikation mit der Arbeit und mit dem Unternehmen, Ziel ist die Einbindung von Interessen *unabhängig von der Qualifikation der jeweiligen Beschäftigtengruppe*.

- b) Veränderungen von konkreten Tätigkeitszuschnitten im Zuge der Flexibilisierung und Reintegration der Produktion durch systemische Rationalisierung, z. B. „kontrollierte Facharbeit“ (Manske 1991, S. 210 f.):

„Hinsichtlich der *Qualifikation* ist der auffälligste Aspekt die Veränderung der kognitiven Qualifikationsanforderungen im Hinblick auf die Reichweite und den Zuschnitt des *Planungshorizonts*. In wenig gesteuerten Systemen, wie prototypisch in der *reinen Meisterwirtschaft*, wurde dem Meister im Prinzip ein strategisches und kalkulatorisches Planungsvermögen mit weitreichendem Zeithorizont abgefordert, da er die Termin- und Kapazitätssituation seines Bereiches überblicken mußte, was auch die Vorausschau von Störungsmöglichkeiten einschloß.

Bei der EDV-geleiteten Dezentralisierung wird deutlich, wie sich die Qualifikationsanforderungen durch den EDV-Einsatz und die Arbeitsteilung zwischen Meistern und Terminalsachbearbeitern, die technisch vermittelt miteinander kooperieren, verändern. Die *EDV-Planung ist die Handlungsrichtlinie, die die Meister in die Fertigungsrealität umzusetzen* haben. Besonders bei Planungsabweichungen werden Meistern kognitive Leistungen in der Gestalt abgefordert, daß sie sehr präzise, ins Detail gehende, mit relativ engen Planungshorizonten versehene Planungen leisten. Diese Anforderungen werden durch die Bereitstellung umfassender Informationen über den Auftragsfortschritt, die im Terminal abrufbar sind, gesteigert. Technisch-fachliche Kenntnisse und rechnende Denkanforderungen unter Berücksichtigung aktueller Prozeßparameter für die Anpassungsleistungen verschmelzen so zu einem neuen Anforderungsprofil für die Umsetzungsaufgabe des Meisters, die sich jedoch nur noch auf einen begrenzten Planungshorizont bezieht. In ähnlicher Weise gilt diese Aussage für die teildispositiven Arbeitsverteiler der EDV-Zentralsteuerung.

Insbesondere die Meister werden durch den Einsatz von PPS- und BDE-Systemen¹⁾ kontrollierbar, wenn Planung und Ausführung systematisch miteinander vergleichbar werden.“

1) PPS = Produktionsplanungssystem, BDE = Betriebsdatenerfassung

Die systemische Rationalisierung konstituiert ein neues Spannungsverhältnis zwischen Qualifikation und Kontrolle. Die systemische Rationalisierung hat eine entscheidende Schranke tayloristisch-fordistischer Arbeitsorganisation insofern überwunden, als mit Hilfe der IuK-Technologien Qualifikation und Arbeitsgestaltung auf der einen Seite und Belastung und Kontrolle auf der anderen Seite entkoppelt werden können. Intensivierte und eng kontrollierte Arbeitsplätze müssen nicht länger gleichzeitig hoch arbeitsteilige und gering qualifizierte Arbeitsplätze sein. Daraus ergibt sich eine gewisse Entbindung der Qualifikation im Sinne der Nutzung vorhandener und Schaffung von Zusatzqualifikation. Gleichzeitig bleibt aber, in der Form des verstärkten Kontrollzugriffs, die Machtasymmetrie erhalten. Neue Kontrollstrategien konterkarieren neue Qualifikationsstrategien.

Die These von einer fallweise zugestandenen Korrekturfunktion der Anwender beinhaltet, daß es keinen generellen Konsensgehalt zwischen Unternehmensleitungen, Beschäftigtengruppen und Betriebsrat in Sachen Arbeits- und Technikgestaltung gibt, einen Konsens, der auf andere Elemente von Technikgestaltung oder auf andere Gestaltungsthemen ausgedehnt werden könnte.

Ein Prüfstein in diesem Sinne ist das individuelle Reklamationsrecht für jeden Beschäftigten, das den generellen Zugang zu Gestaltungsinteresse und Gestaltungsinitiativen bilden könnte und das bisher nur in ganz wenigen Einzeltarifverträgen (IG Metall Baden-Württemberg, IG Druck und Papier) durchgesetzt worden ist. Einen anderen Prüfstein bildet das neue Konzept der Unternehmenskultur, das in seinen bisherigen Ausprägungen maßgeblich auf die Beeinflussung des Sozialverhaltens der höheren Angestellten zielt und sich überhaupt nicht bis auf die konkrete Ebene der Arbeitsgestaltung auswirkt.

Einen weiteren, hier wichtigen Prüfstein bilden die betrieblichen Qualifizierungsprogramme.

6. Reaktionen arbeitnehmerorientierter Forschung

Die Öffnung des Gestaltungsfeldes maßgeblich durch die Unternehmen hat in Kreisen arbeitnehmerorientierter Forschung zu sehr unterschiedlichen Reaktionen geführt:

- auf der einen Seite zu einer Infragestellung aller Beteiligungsangebote als raffinierte Sozialtechniken, die nur zu einer erweiterten Nutzung der Arbeitskraft führen;
- auf der anderen Seite zu einer gewissen Gestaltungseuphorie (Abschied vom Technikdeterminismus; Lutz 1986), die das Hauptproblem jetzt im Entwurf von Gestaltungsmodellen und eventuell ihrer betrieblichen Durchsetzung sieht.

Die typische Verlaufsform etlicher Arbeitsgestaltungsprojekte mit sozialwissenschaftlicher Beteiligung zeichnet sich dadurch aus, daß eigenständige soziale Gestaltungsnormen auf jeder Konkretisierungsstufe angesichts technischer, organisatorischer und ökonomischer Restriktionen schrumpfen und längerfristig nur noch die anspruchsvolle Begrifflichkeit zurückbleibt: „Human centered CIM“ (menschenbezogene computergestützte industrielle Fertigung).

Gerade die Hausaufgaben von Sozialwissenschaftlern, nämlich die Bedingungen von Arbeitsgestaltung und deren mögliche Ziele zu bestimmen, sind von uns schlecht gemacht worden. These: Es werden mehr Erfahrungen von Wissenschaftlern über Konzep-

tualisierungsgrenzen auf Kosten von Arbeitnehmern gemacht als tragfähige Verbesserungen durch Arbeitsgestaltung erzielt.

7. Bedingungen für Gestaltungsprojekte

Aus den Erfahrungen von Gestaltungsinitiativen bei der Einführung von CIM-Technologien, aber auch bei Ansätzen betrieblicher Ökologisierung oder Produktgestaltung durch Konversionsinitiativen lassen sich folgende *Bedingungen für Gestaltungsprojekte* hervorheben, die in der Regel dazu führen, daß bei Gestaltungsprojekten nicht das herauskommt, was angestrebt war.

(1) Inkonsistenz der Gestaltungssituation

Das Gestaltungsangebot bzw. Projekt bezieht sich immer nur auf einen kleinen Ausschnitt der Arbeitstätigkeit bzw. Produktionsstruktur. Das darin enthaltene Element von Zusatzqualifikation, von Eigentätigkeit, Innovation und gleichberechtigter Kooperation ist aber im Betrieb nicht durchgängig zu finden. Die Gestaltungsanforderung widerspricht der sonstigen Arbeitsverfassung im Betrieb, die auf „Anpassung oder Abgang“ ausgelegt ist. Auch die neuen Unternehmenskulturen berühren in der Regel nur die Programmatik und den Leitungsbereich. Von daher gibt es einen begründeten arbeitspolitischen Konservatismus der Beschäftigten, diesem „Sonderangebot“ nicht zu trauen.

Hintergrund dieses Befundes dürfte sein, daß Arbeit als drittes betriebliches Teilsystem (neben Technik und Wirtschaft) keine zuständige Kompetenz im Unternehmen hat. Der Personalbereich ist nicht für Arbeitsgestaltung zuständig, Arbeitsgestaltung erfolgt als Folgegröße technischer und wirtschaftlicher Entscheidungen.

(2) Biographische Lernprozesse versus Angebotsog

Wenn man sich die Träger von Gestaltungsinitiativen von unten ansieht, zeigt sich, daß es sich um Personen handelt, die auch schon in ihrem bisherigen Leben und oft auch außerhalb des Betriebes aktiv gewesen sind. Sie haben eine längere Sozialisation hinter sich, in der sie ihre gesellschaftliche Motivation, das Selbstbewußtsein zur Auseinandersetzung und häufig auch eine fachliche Kompetenz aufgebaut haben, die sie dann auch für ein Gestaltungsprojekt einsetzen. Viele Projekte gehen dagegen von der Vorstellung aus, daß allein das Angebot von mehr Gestaltung so attraktiv sei, daß es von jedem normalen Mitarbeiter im Interesse seiner Höherentwicklung angenommen werden müsse.

Die Bedeutung von Promotoren in allen Gestaltungsprojekten zeigt die Bedeutung dieses Sachverhalts.

(3) Entlastende Delegation versus Überbeteiligung

Beteiligung der Betroffenen ist in einer zunehmenden Zahl von Problembereichen zum scheinbaren Königsweg geworden. Dabei wird leicht die Entlastungswirkung von Arbeitsteilung und Delegation übersehen, in der sich die Mehrheit der Beschäftigten gut eingerichtet hat. Andererseits haben die Angesprochenen nicht zu Unrecht das Gefühl, daß der

Anspruch ihrer Beteiligung im Interesse anderer gestellt wird (Legitimation, Korrektur) und nicht mit dem Ziel eigener Interessenwahrnehmung. Schließlich verlangen die zeitlichen, informatorischen und qualifikatorischen Bedingungen von Beteiligung eine Beschränkung jedes einzelnen auf ein oder wenige Felder.

Der Allgemeinheitsanspruch von Beteiligung und Gestaltung läßt sich auf dieser Grundlage nicht durchhalten – unter anderem daher sind auch jetzt schon etliche Gestaltungsmöglichkeiten nicht genutzt. Vielmehr käme es darauf an, denen Gestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen, die explizit danach drängen.

(4) Trennung von Arbeit und Leben

Interessenvertretungspolitik im Betrieb beruht letztlich immer auf der Trennung von Arbeit und Leben. Sie ist Defensivpolitik gegen die Rationalisierungsoffensive der Unternehmer, gegen Arbeitsplatzabbau, Leistungsverdichtung, Gesundheitsgefährdung und Kontrolle. Arbeitszeit im Betrieb wird verkürzt zugunsten von mehr Freizeit, die Erholung und Selbstverwirklichung sein soll. In dieser Dichotomie gibt es grundsätzlich kein positives Bild von Arbeit, zumindest nicht für die unteren Beschäftigtengruppen. Wo es keine positive Vision von Arbeit gibt, haben eigene Schritte der Arbeitsgestaltung immer einen unsicheren und letztlich doch defensiven Charakter. Arbeitsgestaltung durch die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertreter stellt die historische Identität über das Ausbeutungsverhältnis und die Gegenmacht in Frage, gerät in Zonen des „Co-Managements“ und damit der prinzipiellen Verunsicherung traditioneller Gesellschaftsbilder – die in anderen Politikbereichen immer noch gültig sind (Arbeitszeit- und Lohnpolitik).

(5) Lernprozeß versus allgemeingültige Norm

Gewerkschaftlicher Einfluß auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen und Arbeitsverhältnissen konzentrierte sich bisher auf die Setzung von Mindestbedingungen, die für alle Beschäftigten gültig werden sollten und die „Negativ“-Gestaltung durch das Management nach unten begrenzten (Verregelung). Solche Mindestnormen sind etwas prinzipiell anderes als Gestaltungsnormen, die den Gestaltungsraum der Arbeit nach oben öffnen sollen. Hier ist die Vorstellung völlig verfehlt, daß es sich um endgültige und beliebig verallgemeinerbare Normen handeln könnte. Gestaltung ist ein Lernprozeß, der auf dem Machen von Fehlern und dem Lernen aus Fehlern, der auf neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, veränderten Werthaltungen und dem Recht zu unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsentwürfen beruht. Die traditionelle Vorstellung, mit verbindlichen Normen die Arbeit befriedigend und endgültig gestalten zu können, geht daher von falschen Voraussetzungen aus.

Die Arbeitswissenschaften stehen allerdings vor einem ähnlichen Problem, da auch bei ihnen der Anspruch der Entwicklung absoluter Normen weit verbreitet ist. Dieser behauptet faktisch ein höheres Wissen darüber, was für die Beschäftigten gut ist bzw. wie die Beschäftigten eigentlich beschaffen sein sollten. Die Erkenntnis, daß Normsetzung selber ein historischer Lernprozeß unter ganz konkreten Bedingungen und unter Einbeziehung der Betroffenen darstellt, wird in der wissenschaftlichen Diskussion immer wieder zurückgedrängt.

8. Potentiale und Grenzen der Selbstgestaltung

Die in sieben Thesen vorgestellten Merkmale der Gestaltungsdiskussion sollen nicht vorschnell zu einem neuen Programm zusammengefügt werden. Daher werden hier nur noch einmal kurz die Hinweise auf einige Bedingungen und Ansätze wiedergegeben, die sich aus den Thesen ergeben haben.

1. Aus der These zur Konsistenz der Arbeitsbedingungen folgt, daß größere Schritte der Arbeitsgestaltung und der Beteiligung an der Gestaltung eigentlich nur möglich sind in einem Umfeld demokratisierten Arbeitslebens und nicht als isolierte Einzelaktionen, in denen Beschäftigte plötzlich Potentiale entwickeln oder Qualifikationen anwenden sollen, die in ihrem sonstigen Arbeitsleben nicht gefragt oder sogar verhindert werden.
2. Die Erfahrungen mit Selbstgestaltungsprojekten von Beschäftigten sind bisher sehr begrenzt; es käme darauf an, solche Projekte zu fördern und nicht so enge Ergebniserwartungen voranzustellen (d. h. vorzugeben; was persönlichkeitsfördernd sei), so daß die Entwicklungsspielräume von vornherein weit eingegrenzt sind.
3. Anhand der Vielzahl von bisherigen Gestaltungsbeispielen wären viel genauer und auch grundsätzlicher die Handlungsgrenzen der verschiedenen betrieblichen Akteure und Institutionen aufzufinden, um nicht permanent und systematisch bestimmte Akteure und Institutionen zu überfordern, aber auch, um neue Gestaltungsräume aufzuzeigen.
4. In bezug auf die verschiedenen Gestaltungsansätze wäre es sinnvoll, ein produktives Verhältnis zwischen normativen, prozeduralen und korrekativen Gestaltungsmöglichkeiten auszuloten, und nicht auf dem Primat eines bestimmten Gestaltungsansatzes zu bestehen.

Literatur

- Bechtle, Günter; Lutz, Burkart (1989): Die Unbestimmtheit posttayloristischer Rationalisierungsstrategien und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit, in: K. Düll, B. Lutz (Hrsg.): Technikgestaltung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt/M., New York.
- Bleicher, Knut (1991): Das Konzept integriertes Management, Frankfurt/M., New York.
- Klaßen, Lieselotte; Kluger, Jörg; Meyer, Norbert; Richter, Helmut (1990): Qualifizierungsinitiative im Bereich der Produktionstechnik, in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik Heft 10, 1990, S. 233–237.
- Lutz, Burkart; Schultz-Wild, Rainer (1986): Aufklärung als Gestaltung, in: WSI Mitteilungen Heft 10, 1986, S. 669 ff.
- Manske, Fred (1991): Kontrolle, Rationalisierung und Arbeit, Berlin.
- Meyer-Dohm, Peter (1991): Jeder sollte sich in seiner Arbeit wiedererkennen, in: VDI-Nachrichten vom 19. 7. 1991.
- Mai, Manfred (1991): Probleme einer arbeitsorientierten Technikgestaltung, in: Volker Eichener, Manfred Mai (Hrsg.): Arbeitsorientierte Technikgestaltung, Wiesbaden 1991, S. 113–136.
- Zimolong, Bernhard (Hrsg.) (1991): Sozialverträgliche Technikgestaltung von CIM-Technologien, Arbeitspapier des Sonderforschungsbereichs 187 an der Ruhr-Universität Bochum, Bochum.