

# **ALOB**

## **Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher**

### **14. Brief - 1999**

von Wolfgang Schnelle

4 Seiten

---

#### **Roland Springer**

##### **Rückkehr zum Taylorismus?**

Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg

Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1999, 236 Seiten

---

Bei mir sind Bücher eingegangen, die das Prädikat organisationswissenschaftlich verdienen, wenn man den Begriff nicht zu eng auslegt. Sie sind realitätsnäher, untheoretischer und damit auf ihre Weise reizvoll zu lesen. Ich stelle ein solches Buch vor.

Springer kommt aus dem Sofi-Institut in Göttingen, das durch die Arbeiten von Kern, Schumann und Baethge seit den 70er Jahren sehr bekannt geworden ist. Im Jahre 1989 wechselte er zu Daimler-Benz, wo er in der Zentrale für Arbeitsorganisation und Verbesserungsmanagement zuständig ist.

Das Buch ist für uns in mehrfacher Hinsicht informativ:

- Es macht darauf aufmerksam, dass Rationalisierung heute unter einem anderen Stern steht. Sie ist nicht mehr arbeitsmarktgetrieben. Darunter versteht Springer ein Rationalisierungsbemühen, das auf die knappe Ressource Arbeitskräfte Rücksicht zu nehmen hatte. Die Arbeitnehmerseite konnte im Zuge von Rationalisierungen einiges für sich durchsetzen. Die Zeit der "Humanisierung des Arbeitslebens" ist aber nun vorbei. Es gibt keinen Mangel an Arbeitskräften mehr auf dem Arbeitsmarkt. Heutzutage ist die Rationalisierung produktmarktgetrieben, schreibt er, und damit müssen die Arbeitnehmer wieder Abstriche machen und es hinnehmen, dass der alte Taylorismus in der Montagearbeit der Automobilindustrie wieder zurückkehrt (S. 28 ff).
- Was in den letzten Jahren an organisationaler Modernisierung ablief oder zumindest angestrebt wurde, ist uns gut bekannt: Schaffung produkt- bzw. geschäftsprozessbezogener Verantwortlichkeiten durch Auflösung der Funktionalorganisation, Führen dieser Einheiten mittels wirtschaftlicher Zielgrößen, Schaffung interner Kunden/ Lieferanten-Beziehungen, Stärkung der Kostenverantwortung vor Ort, Reduzierung der Hierarchiestufen, Stärkung des Projektmanagements gegenüber der Linienorganisation. Worauf nun Springer besonders aufmerksam macht, sind die dabei mitgeführten nicht proklamierten Absichten (S.93 ff).

*"Mit dem Abbau von Stäben und der Reduzierung der Hierarchiestufen lassen sich zwar zweifellos betriebliche Entscheidungsprozesse beschleunigen; damit ist aber keineswegs zwangsläufig eine dezentralisierte Steuerung von Unternehmen oder gar eine umfassende Selbständigkeit der operativen Einheiten präjudiziert. Die Unternehmenszentralen bedienen sich vielmehr neuer Steuerungsmethoden, vor allem dem Führen wirtschaftlicher Zielgrößen, die von den Unternehmensleitungen festgelegt werden und dann in den Unternehmen kaskadenförmig über alle Führungsebenen heruntergebrochen werden. Die Zielrealisierung wird streng überwacht, Zielunterschreitungen können zu spürbaren Einbußen bei den Einkommen der Führungskräfte führen. In den deutschen Automobilunternehmen wurden in den letzten Jahren aus diesen Gründen die Vergütungssysteme für leitende Führungskräfte entsprechend geändert. Sie sehen heute einen größeren, variablen Anteil am Jahreseinkommen vor, der u.a. von der Realisierung vereinbarter Ziele abhängt. Dieses Verfahren trägt in starkem Maße bürokratisch-zentralistische Züge, obwohl es in den Unternehmen selbst als ein Schritt zur Stärkung dezentralen Unternehmertums (Intrapreneurship) und damit zur größeren Unabhängigkeit der operativen Einheiten dargestellt und verstanden wird."*

- Springer zeigt ferner, wie die Rationalisierung wieder stärker von Stäben und Experten konzipiert und getragen wird, während diejenige Rationalisierung, die in den Jahren knapper Arbeitskräfte als 'partizipative Rationalisierung' lief, auf dem Rückzug ist (S.127 ff).

*"In den meisten Automobilunternehmen werden in einer Art 'Doppelstrategie' seit einiger Zeit beide Ansätze gleichzeitig angewendet. Das spiegelt in zugespitzter Form den Umstand wider, dass sich Industrieunternehmen offensichtlich genötigt sehen, die Beschäftigten in das Rationalisierungsgeschehen zugleich einzubinden und von diesem auszuschließen."*

- Nun werden alte, nämlich partizipative, und neue 'spezialisierte' Rationalisierungsvorhaben nebeneinander geführt und das führt, wie Springer schildert, zu erheblichen Spannungen. Er weist darauf hin, dass auch Betriebsräte teilweise skeptisch zur partizipativen Rationalisierung eingestellt sind. Auch im Personalmanagement gibt es Anhänger und Gegner der Partizipation. Externe wie interne Organisationsberater haben ein Interesse daran, dass die partizipative Rationalisierung weiterläuft (S.141 ff).

*"Viele Organisationsberater folgen subjektiv einem stark partizipativ orientierten Ethos. Dies rührt nicht zuletzt von ihrer meist organisations- und arbeitspsychologischen Ausbildung her, in der ihnen die Grundsätze z.B. der Human-Relations-Schule oder der modernen kooperativen (partizipativen) Führung vermittelt worden sind, wie sie in der Theorie und Praxis der 'Organisationsentwicklung' der siebziger und achtziger Jahre seinen Niederschlag gefunden hat."*

- Einen besonderen Hinweis sind Springers Ausführungen über die Veränderungen der Gruppenarbeit wert. Er hat beobachtet, dass man den Gruppen nicht mehr überlässt, sich ihre Regeln und Standards selbst zu geben. Die Firmen versuchen, wieder die Kontrolle über die Herstellungsarbeit zurückzugewinnen. Allerdings geben sie nicht die Standards und Regeln vor, sondern sie sind von den Herstellungsarbeitern und ihren Vorgesetzten selbst zu schaffen! Und auch hierin sind sie nicht frei, sondern sind an eine bestimmte Vorgehensweise gebunden (S.190 ff).

*"Der Arbeitsprozess tritt den Herstellungsarbeitern als ein eigenständiges, unpersönlichen (formalen) Regeln unterworfenen System gegenüber, an dessen Entwicklung, Änderung und ständiger Optimierung sie beteiligt werden, damit sie sich diesem System gegenüber nicht gänzlich entfremden und ihr Rationalisierungswissen, das von den Unternehmen genutzt werden kann, nicht völlig verbergen."*

- Im letzten Kapitel beschäftigt sich Springer mit der Rolle, die die Unternehmensberater spielen. Ich fand besonders interessant, was er zur sogenannten systemischen Beratung zu sagen hat. Er zeigt das Dilemma der Berater auf, entweder sich zu viel Distanz zum System zu bewahren und Gefahr zu laufen, in den Kommunikationsprozess des Systems nicht eindringen zu können, oder das System neigt automatisch dazu, die Berater zu assimilieren, den eigenen Regeln zu unterwerfen und für die eigenen Zwecke zu instrumentalisieren. Und er macht auf die Defizite systemischer Beratung aufmerksam, die dadurch entstehen, dass sie sich als Prozessberatung versteht und sich nicht auf die Inhalte einlässt (S.211 ff).

*"Von den Systemzwecken und Systeminhalten lässt sich ... nur insoweit einigermaßen ungestraft abstrahieren, als es ausschließlich darum geht, die alten Spielregeln sichtbar zu machen und zu Bewusstsein zu bringen. Sobald neue Spielregeln ins Spiel kommen, wird unweigerlich die Frage zu beantworten sein, ob diese Regeln zweckkonform sind oder nicht, ob sie Fortschritt oder Rückschritt bedeuten und die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit eines Unternehmens zu garantieren vermögen. Von der Beantwortung dieser Frage hängt nicht unwesentlich ab, ob die neuen Spielregeln von allen akzeptiert werden können oder nicht, ob sie also durchsetzungsfähig sind."*

Wer in der Automobilindustrie beraterisch tätig war, wird besonders von Springers Buch profitieren. Aber vieles von dem, was er dort beobachtet und in seinem Buch beschrieben hat, hat auch in anderen Branchen, auch in Banken und Versicherungen, eine zumindest analoge Bedeutung.

© Wolfgang Schnelle, Metaplan, Quickborn, 1999

---

Metaplan  
Goethestrasse 16  
25451 Quickborn

Tel: +49 – 4106 – 61 70  
Fax: +49 – 4106 – 61 71 00  
Quickborn@metaplan.com  
[www.metaplan.de](http://www.metaplan.de)

---