

Universität Tübingen – Institut für Soziologie
Hauptseminar: **Die Soziologie des Managements / SS 2001**
Dozent: **Prof. Dr. Deutschmann**

Hausarbeit zur

Loyalitätskrise der Führungskräfte?

Vorgelegt von **Joachim Wolfgang Walliser**

Neckarhalde 32
72070 Tübingen
Tel. 07071 /793161
Email: Joachim@walliser.net

Aufbau des Referats

Teil 1: (Nadine Bauser)

Reflexive Rationalisierung – Begriff, Einführung, Organisationsstrategien,
Strukturen der neuen Organisation (Strategien)

Teil 2: (Clarissa Holzinger)

Darstellung einer Studie über die Realität des Intrapreneurs

Teil 3: (Joachim Walliser)

Veränderungen und Folgen der neuen Organisationsstrukturen innerhalb der
Führungsebene

Aufbau der Hausarbeit

I.	Einführung.....	4
II.	Hauptteil	5
	1. Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Kernelemente neuer Rationalisierungsstrategien	5
	1.1. Dezentralisierung	6
	1.2. Vermarktlichung	8
	1.3. Diskursive Koordinierung	11
	2. Zielvereinbarungen: Instrumente diskursiver Koordinierung	14
	3. Bearbeitung der empirischen Befunde der Studie.....	16
	3.1 Typisierung der betrieblichen Situation des Mitarbeiters.....	16
	3.2 Anforderungsveränderung	17
	3.3 Veränderung in den Funktionsbereichen	19
	3.4 Arbeitszufriedenheit.....	21
III.	Fazit:.....	23
	1. Zur Thema	23
	2. Darüber hinaus.....	24
IV.	Anhang:.....	26
	4.1 Quellennachweis	26
	4.1.1 Hauptquellen	26
	4.1.2 Zusätzliche Literatur	26

I. Einführung

In der vorliegenden Hausarbeit geht es um die Untersuchung neuer Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen. Zu Grunde liegen hier folgende 3 Quelltexte:

1. Deutschmann, C. Faust, M. Jauch, P. Notz, P. (1995) Veränderungen der Rolle des Managements im Prozess reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24S. (436-450)
2. Faust, M./ Deutschmann, C./ Jauch, P. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des Intrapreneurs, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 1, S. 101-118
3. Faust, M./ Jauch, P./ Notz, P. (2000); Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer, München und Mering

Im Seminarkontext wurde die Sitzung mit der **Loyalitätskrise der Führungskräfte** überschrieben. Diese Überschrift nimmt dann auch schon die Hauptthese zum Titel: Die Loyalitätskrise sei eine Folge der reflexiven Rationalisierung.

Somit ist es nötig zu Beginn Begrifflichkeiten und Rationalisierungsbegriffe in ihren geschichtlichen Legitimationszusammenhang zu stellen.

Es geht um den Begriff der Reflexiven Rationalisierung und um den Intrapreneur, den Unternehmer innerhalb eines Unternehmens als Leitfigur.

Es soll mir hier im ersten Teil um die Darstellung von Rationalisierungsstrategien gehen und danach möchte ich hinterfragen, inwieweit die Darstellung des Intrapreneurs im Bereich der Meisterebene in dem untersuchten Automobilunternehmen ein zutreffendes Leitbild darstellt.

Den Loyalitätsbegriff werde ich hier voraussetzen müssen. Ebenso setze ich hier die Theorie der Leitungssysteme, die man aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre unter dem Thema Organisationsstrukturen kennen voraus.

II. Hauptteil

Ausgangspunkt ist zunächst die Annahme, daß der immanente Widerspruch, der zwischen den Verwertungs- und Herrschaftsinteressen eines Unternehmens einerseits und der Notwendigkeit eines gewissen Maßes an Kooperation und Konsens zwischen Beschäftigten und Management andererseits besteht, in der gegenwärtigen Phase industrieller Rationalisierung eine spezifische Ausprägung und Brisanz erfährt. Technologische und vor allem organisatorische Veränderungen, verbunden mit neuen Strategien der Kapitalverwertung, die seit einigen Jahren in deutschen Automobilunternehmen zu beobachten sind, führen zu einer Rationalisierungsdynamik, die sich in veränderten Mustern betrieblicher Steuerung und Kontrolle niederschlägt, wie man im folgenden sehen kann.

1. Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Kernelemente neuer Rationalisierungsstrategien

Daß der bürokratisch-hierarchische Industriebetrieb tayloristisch-fordistischer Massenproduktion in den entwickelten kapitalistischen Ökonomien zunehmend der Vergangenheit angehört, ist fast schon ein Satz der Allgemeinheit. Auch wenn nach wie vor begründete Zweifel an der Richtigkeit der Annahme einer allgemeinen "Abkehr vom Taylorismus" bestehen, bestimmt die Auseinandersetzung um die Hinterlassenschaften des alten Paradigmas sowie um die zukünftige Gestalt und die betrieblichen und gesellschaftlichen Auswirkungen eines möglichen neuen Paradigmas seit längerem die Diskussionen in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften¹. Dabei kristallisieren sich im wesentlichen drei Elemente heraus, die als die Kernelemente neuer Rationalisierungsstrategien bezeichnet werden: (1) Die Dezentralisierung hierarchisch-bürokratisch strukturierter und zentral gesteuerter Unternehmen; (2) die Vermarktlichung der Austauschprozesse zwischen und innerhalb der dezentralen Einheiten oder Segmente sowie (3) die nicht mehr direktive Vorgabe, sondern diskursive Koordinierung und Durchsetzung der anvisierten wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens. Die neuen

¹ Debatte, hat sich an der „MIT-Studie“ (Womack u.a. 1990) entzündet

Rationalisierungsstrategien bewegen sich danach also auf drei Ebenen, einer organisatorischen, einer ökonomischen und einer normativ-kommunikativen.

Nicht jedes dieser drei Kernelemente ist für sich genommen neu². Neu scheint vielmehr die Kombination bzw. Verknüpfung dieser drei Ebenen sowie die Radikalität, mit der bundesdeutsche Firmen neue Strategien der Unternehmensreorganisation proklamieren und verfolgen. Dies bedeutet jedoch keinesfalls, daß alle Unternehmen in allen Branchen der Bundesrepublik gleichartige Strategien unternehmerischer Rationalisierung verfolgen, oder daß die in der empirischen Realität vorzufindenden Strategien auf ein gemeinsames Modell hin konvergieren. Neue (Welt-)Marktanforderungen und neue Technologien determinieren betriebliche Rationalisierungsstrategien nicht zur Gänze, auch nicht in Zeiten der "Globalisierung"³.

Gleichwohl kann davon ausgegangen werden, daß die hier diskutierten drei "Kernelemente" die entscheidenden Aspekte heutiger Managementstrategien abbilden bzw. die wesentlichen Zielmarken setzen.

1.1. Dezentralisierung

Dezentralisierung, so Hirsch-Kreinsen⁴, stehe im Begriff, zum "generellen Leitbild organisatorischer Gestaltung von Unternehmen zu gerinnen"⁵. Dezentralisierung bezeichnet zunächst die organisatorische Seite neuer Rationalisierungsstrategien und meint im allgemeinsten Sinne die Segmentierung einstmals zentral gebündelter, gleichartiger Aufgaben und Zuständigkeiten und deren Verlagerung auf neudefinierte

² So geht etwa die Debatte um (De-)Zentralisierung bereits auf Fayol zurück, der 1929 schrieb: „Alles, was die Bedeutung der Rolle des Untergebenen erhöht, ist Dezentralisation, alles, was diese Bedeutung mindert, Zentralisation“ (zit. nach Beuermann 1992, Sp. 2611). Auch die „Profit-Center“, gleichermaßen Voraussetzung wie Sinnbild einer „marktorientierten Unternehmensführung“ (Schweitzer 1992, Sp. 2082), blicken schon auf eine längere Geschichte zurück.

³ (vgl. u.a. die Beiträge in Beck [Hrsg.] 1998 sowie bei Boyer et al. [Eds.] 1998)

⁴ (1995, 422)

⁵ Es muß darauf hingewiesen werden, daß die Fokussierung auf die Dezentralisierungsdynamik der Gefahr unterliegt, die gleichzeitig stattfindenden Prozesse einer (Re-)Zentralisierung nicht angemessen zu berücksichtigen. (Re-)Zentralisierungsprozesse finden auf verschiedenen Ebenen statt, bspw. in einer teilweisen Stärkung von zentralen Stäben, in der Einführung zentral gesteuerter, integrierter Datenbank- und -Controllingsysteme oder - gesamt-wirtschaftlich gesehen - in der wachsenden ökonomischen Macht einzelner Großkonzerne. (Die sich im Wochenrhythmus ablösenden Nachrichten über neue Mega-Fusionen sind die dafür spektakulärsten Beispiele.)

organisatorische Subeinheiten. Dabei lassen sich drei Ebenen der Dezentralisierung unterscheiden: eine unternehmensorganisatorische, eine betriebsorganisatorische und eine arbeitsorganisatorische. Unternehmensorganisatorische Dezentralisierung bezeichnet jene Prozesse, bei denen Unternehmen in neue Einheiten oder Segmente mit in sich weitgehend geschlossenen Prozessen und relativ festen organisatorischen Grenzen zergliedert werden. Diesen Einheiten sind die für ihre eigene Organisationsfähigkeit erforderlichen - ehemals zentral gebündelten - Aufgaben und Kompetenzen zugewiesen. Ihren Ausdruck finden solche Dezentralisierungsprozesse in Konzern- oder Managementholdingstrukturen, bei der eine Reihe rechtlich mehr oder weniger selbständiger, kapitalmäßig jedoch eng verflochtener Unternehmen miteinander verknüpft wird. Betriebsorganisatorische Dezentralisierung umfaßt dagegen Prozesse des Neuzuschnitts betrieblicher Aufgaben und Funktionen. Die Strukturen betrieblicher Arbeitsteilung (etwa zwischen "indirekten" und "direkten" Bereichen) werden verändert, Zuständigkeiten dabei neu zugeschnitten, funktionsbezogene durch objektbezogene Strukturen ersetzt und Hierarchieebenen werden abgebaut. Arbeitsorganisatorische Dezentralisierung schließlich bezeichnet jene Prozesse, bei denen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aus der Hierarchie abgezogen und auf die Ebene des "shop floor" verlagert werden. Arbeitsorganisatorische Dezentralisierung umfaßt also all jene Elemente, die in der Diskussion um Lean Production, Business Reengineering usw. eine wichtige Rolle spielen: Selbstorganisation und Gruppenarbeit, Funktions- und Aufgabenintegration, kontinuierliche Verbesserung und Optimierung der betrieblichen Prozesse (KVP).

Unternehmens-, betriebs- und arbeitsorganisatorische Dezentralisierung zielen letztlich darauf, die den kleineren organisatorischen Einheiten, Segmenten oder "Fraktalen" zugeschriebenen Flexibilitäts-, Qualitäts-, Kosten- und Zeitvorteile auch für große Unternehmen zu nutzen, ohne im Gegenzug die mit deren Größe verbundenen Vorteile (economies of scale, Synergien, Kapitalausstattung usw.) zu verlieren. In der Vergangenheit waren diese Ebenen der Dezentralisierung nicht notwendigerweise gleichzeitig Objekt von Managementstrategien. So ist die Divisionalisierungsstrategie, die General Motors in den 20er Jahren einleitete, bereits unternehmensorganisatorische Dezentralisierung, ohne daß auf der Ebene des Betriebs oder auf der arbeitsorganisatorischen Ebene komplementäre Dezentrali-

sierungen stattfanden. Umgekehrt hat es bereits in der Vergangenheit - wenn auch unter gänzlich anderen Vorzeichen, wie etwa im Rahmen des HdA-Programms - Versuche deutscher Automobilunternehmen gegeben, Formen arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung zu etablieren, ohne an zentralistisch-bürokratischen Unternehmens- und Betriebsstrukturen etwas zu verändern. Das neue an den derzeitigen Strategien ist also, dass Rationalisierungsmaßnahmen potenziell in jede Ebene der „Hierarchie“ hineinreichen und somit auch Führungskräfte von derartigen Maßnahmen in wesentlich höherem Maße betroffen sind.

Die damit verbundene These lautet, daß jetzt, in der zweiten Hälfte der 90er Jahre, diese Formen der Dezentralisierung zunehmend als komplementäre Bestandteile einer Rationalisierung des Betriebs verstanden und implementiert werden. Denn nur durch deren systematische und aufeinander bezogene Umsetzung kann aus Unternehmenssicht das Gelingen, was man als die Grundlogik aller gegenwärtigen Konzepte fassen kann: Jede unternehmerische und betriebliche Ebene unmittelbar(er) den Zwängen des Marktes auszusetzen.

Prozesse betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung, auf deren Analyse sich unser Forschungsprojekt empirisch wesentlich beschränkt, führen zu einer Neukonturierung der Aufgaben und Kompetenzen indirekter Bereiche und betrieblicher Hierarchieebenen: Aufgaben werden neu bestimmt und die an Führungskräfte, etwa Meister, gestellten Anforderungen werden neu definiert. Sind Aufgaben- und Kompetenzverlagerungen verknüpft mit der Implementierung von Marktmechanismen in die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen, so ist mit einer Verstärkung der Veränderungswirkung zu rechnen.

1.2. Vermarktlichung

Dezentralisierte Einheiten oder Gruppen, die weitgehend "selbstorganisiert" und "eigenverantwortlich" entscheiden und handeln sollen, haben aus der Perspektive des Managements ein entscheidendes Problem: das ihrer Steuerung und Kontrolle. Wie, so läßt sich aus Unternehmenssicht fragen, ist gewährleistet, daß die dezentralen, (teil-)autonomen Einheiten die gewünschte Leistung erbringen und

gleichzeitig der unternehmerische Kontroll- und Herrschaftsanspruch nicht untergraben wird?

Die Vermarktlichung der inner- und zwischenbetrieblichen Beziehungen stellt den gegenwärtig wichtigsten Versuch der Unternehmen dar, einen Steuerungs- und Kontrollmechanismus zu implementieren, der diesen immanenten Widerspruch aufzulösen verspricht. Gelingen soll dies durch die Nutzbarmachung der Steuerungskapazität des Marktes, der "invisible hand", für die Steuerung unternehmensinterner Prozesse. Auch dies ist kein völlig neues Phänomen, wird in der gegenwärtigen Phase kapitalistischer Rationalisierung jedoch mit größerer Radikalität verfolgt⁶. Vermarktlichung bezeichnet Versuche der Unternehmen, den Koordinations- und Kontrollmodus "Hierarchie" tendenziell durch den Koordinations- und Kontrollmodus "Markt" zu ersetzen. Jede unternehmerische und betriebliche Einheit, Stelle oder Ebene soll nunmehr Marktdruck (ver-)spüren und dadurch die "Motivation zu eigenverantwortlichem Handeln"⁷ im Sinne der übergeordneten ökonomischen Ziele des Unternehmens entwickeln.

Dies geschieht in unterschiedlicher Ausprägung, wobei im wesentlichen zwei Formen zu unterscheiden sind⁸: Einerseits meint Vermarktlichung die Öffnung des Unternehmens oder einzelner Segmente in den Markt, was in seiner extremsten Form die gänzliche Ausgliederung einzelner Unternehmensteile bedeutet. Die Bildung wirtschaftlich und rechtlich verselbständigter Tochtergesellschaften steht für solche Prozesse. Wie diese Unternehmen dem Markt ausgesetzt werden, ist unmittelbar einleuchtend, denn der Modus des Austausches von Waren oder Dienstleistungen zwischen diesen Einheiten und dem Markt ist - ganz "klassisch" - der Kaufvertrag. Diese Formen der Ausgliederung ganzer Unternehmensteile könnte man auch als "echte Vermarktlichung" bezeichnen. Davon abzugrenzen sind Formen der "Quasi-Vermarktlichung". Darunter sind solche Prozesse zu subsumieren, bei denen der Versuch unternommen wird, marktähnliche Steuerungsmechanismen innerhalb eines Unternehmens zu etablieren. Prominenteste Beispiele für eine solche "unechte" Vermarktlichung sind Cost- oder Profit-Center. In beiden Fällen geht es um die Hereinnahme "des" Marktes in ein Unternehmen bei nach wie vor relativ festen

⁶ (vgl. auch Sauer/Döhl 1997)

⁷ (Arbeitskreis Organisation 1996, 628)

⁸ (vgl. auch Sauer/Döhl 1997, 22 ff.)

rechtlichen Außengrenzen. Sie unterscheiden sich wesentlich durch den Grad ihrer wirtschaftlichen Handlungsautonomie. Profit-Center gelten als "Quasi-Unternehmungen in der Unternehmung" ⁹ und zeichnen sich durch ihre Objekt- und Erlösorientierung aus. Sie sehen sich mit ihren Leistungen ebenfalls einer internen und externen Konkurrenz ausgesetzt und sind wirtschaftlich (teil-)autonom ¹⁰.

Cost-Center hingegen agieren nicht direkt am Markt, sondern sind in interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen eingebunden. In ihrem Fall werden ebenfalls Verträge über den Austausch von Leistungen zwischen den Einheiten innerhalb der Wertschöpfungskette geschlossen; dabei wird allerdings kein Marktpreis, sondern werden Kosten vertraglich fixiert, deren Höhe sich an - zunehmend globalen - "benchmarks" orientiert. Cost-Center haben keine eigene Erfolgs- sondern nur eine eigene Kostenrechnung, ihre Entscheidungsautonomie ist insofern sehr viel stärker eingeschränkt als die der Profit-Center.

Zudem gibt es noch mehrere kompliziertere Formen der Vermarktlichung durch Bonus- und Incentive Bezahlungsmodelle für direkt- und indirekt am Vertrieb von Produkten und Leistungen beteiligten Abteilungen des Betriebes. Diese Massnahmen hohlen den „Markt“ ebenfalls in besagter Weise in das Unternehmen. Eine nähere Erläuterung dieser Massnahmen würde den Rahmen dieser Arbeit allerdings sprengen. Diese Maßnahmen streifen allerdings die folgende Frage: Wie werden die Marktmechanismen auf der operativen Ebene des Betriebs "operationalisiert", wie wird "der Markt" zu den Beschäftigten "gebracht"? Eine Schlüsselrolle kommt hier dem Instrument der Zielvereinbarung oder Leistungsabrede zu. Zielvereinbarungen sollen nicht nur Marktdruck induzieren und die innerbetriebliche Optimierung auf Dauer stellen. Sie bilden den formellen Rahmen für eine neuartige Form der innerbetrieblichen Steuerung und Kontrolle, die man als diskursive Koordinierung bezeichnen kann.

⁹ (Schweitzer 1992, Sp. 2082)

¹⁰ Profit-Center sind erlösgesteuert, d.h. entscheidende betriebswirtschaftliche Funktionen (dies können all jene Funktionen sein, die über die in einem Profit-Center mindestens vorhandenen Bereiche „Produktion“ und „Absatz“ hinausgehen; vgl. Schweitzer 1992, Sp. 2078) unterliegen nach wie vor zentraler Steuerung und Kontrolle. Zur Grenze der Autonomie von Profit-Centern vgl. Koller (1998) und Drumm (1996): beide sprechen von eingeschränkter Autonomie“ (vgl. insb. Koller 1998, 57 f.)

1.3. Diskursive Koordinierung

Dezentralisierung und Vermarktlichung mögen sich zwar zur Durchsetzung von Flexibilitäts- und Optimierungsansprüchen der Unternehmensleitungen eignen, unter Integrations- und Koordinationsgesichtspunkten weisen sie jedoch eine Reihe von Problemen auf. So mehren sich in der betriebs- und sozialwissenschaftlichen Literatur Hinweise, daß Dezentralisierung und Vermarktlichung nichtintendierte Nebenwirkungen und Dysfunktionalitäten zur Folge haben können¹¹. Genannt werden vor allem: Desintegrative oder zentrifugale Tendenzen, Verlust an Kernkompetenz, Innovationsblockaden, Flexibilitätsverluste, Kommunikations- und Kooperationsprobleme, innerbetriebliche Politisierung sowie "strukturelle Egoismen". Diese Defizitbefunde sind im Grunde nicht sonderlich überraschend, ist doch davon auszugehen, daß durch zunehmende Komplexität¹² und wachsende externe Unsicherheiten ein gesteigertes Maß an Koordination und Integration innerhalb des Unternehmens notwendig ist.

Daß ein gestiegener Bedarf an (sozialer) Integration auch von den Unternehmen bzw. deren Beratern gesehen wird, zeigt schon allein die Prominenz, die das Thema „Unternehmenskultur“ hat. Auf die ideologische Komponente verschiedener unternehmerischer Versuche der Implementierung kultureller Integrationsmechanismen wird schon seit längerem hingewiesen¹³. Ob mit solchen, auf "Unternehmenskultur" und neue - oder möglicherweise auch alte¹⁴ - Strategien der "Vergemeinschaftung" verweisenden Integrationsbemühungen auch tatsächlich eine Ausrichtung aller betrieblichen Akteure auf die harten ökonomischen Ziele gelingt, muß selbst aus Sicht der interessierten Unternehmensleitungen fraglich erscheinen¹⁵. Neue Versuche der (Sozial-)Integration nehmen als konzeptionelle Bestandteile einen wichtigen Platz in neuen Managementstrategien ein, ihre stärkere Thematisierung würde jedoch den Rahmen dieses Textes sprengen. Im Mittelpunkt der weiteren Betrachtungen soll hier der neue Koordinationsmodus stehen.

¹¹ (vgl. u.a.: Deutschmann/Faust 1995; Drumm 1996; Hirsch-Kreinsen 1995; Kotthoff 1997; Kühl 1995; Moldaschl 1998; Reichwald/Koller 1996; Sauer/Döhl 1997)

¹² Daß mit neuen Rationalisierungsstrategien Komplexität reduziert wird, ist unzutreffend. Vielmehr wird Komplexität auf veränderte Art zu bewältigen versucht (vgl. Kühl 1995).

¹³ (vgl. u.a. die Beiträge in Müller-Jentsch [Hrsg.] 1993 und Kadritzke [Hrsg.] 1997)

¹⁴ (vgl. Krell 1993)

¹⁵ (vgl. etwa Behr 1995; Pekruhl 1996)

Um die Flexibilitäts- und Leistungspotentiale (teil-)autonomer Einheiten und Gruppen optimal nutzen zu können, müssen sich Unternehmen und Management von allzu dirigistischen Vorgaben verabschieden. Anders formuliert: Der mit Dezentralisierung und Vermarktlichung verfolgte Zweck einer Erhöhung der Flexibilität und Effizienz der operativen Einheiten läßt sich nur dann erreichen, wenn sich die Vorgesetzten aus der Detailsteuerung und direkten Kontrolle weitgehend heraus halten. Statt dessen bedarf es eines neuen Modus der Koordination und Steuerung, den man in Anlehnung an Hirsch-Kreinsen¹⁶ als "indirekte Kontextsteuerung" bezeichnen kann. Die minutiöse, detaillierte, möglichst alle denk- und planbaren Arbeitsprozesse umfassende Steuerung und Kontrolle wird abgelöst durch ein auf Herstellung und Aufrechterhaltung eines möglichst stabilen Handlungsrahmens zielenden Koordinationsmodus. Konstitutiv für diesen neuen Steuerungsmodus ist sein diskursives Element. Diskurs meint hier, daß die an diesen Prozessen beteiligten Akteure in einen mehr oder weniger intensiven Prozeß der Verständigung und der Vereinbarung von Leistungszielen eintreten. Wie Braczyk und Schienstock betonen, bildet dieses "diskursive Element (...) das potentielle Verbindungsstück zwischen den neuen Marktanforderungen und den organisatorischen Restrukturierungen in den Unternehmen"¹⁷.

Diskursive Koordinierung bietet sich aus Sicht des Managements als probates Mittel an, das in seiner Prägnanz verschärfte "klassische" Problem der Transformation von Arbeitskraft in konkrete Arbeit auf neue Art und Weise zu lösen. Es geht um die möglichst effiziente und kontrollierte Verwertung menschlicher Arbeitskraft bei gleichzeitig notwendig vergrößerten Autonomiespielräumen der Beschäftigten im konkreten Arbeitshandeln. Dabei entsteht - zumindest potentiell - erweiterter Raum für Aushandlung und Konsensfindung im Betrieb. Wesentliche Akteure in diesen Aushandlungsprozessen sind die unteren und mittleren betrieblichen Hierarchieebenen. Die hier vertretene These lautet, daß diese Vorgesetztenebenen, immer schon wichtige Vermittler unternehmerischen Verwertungsinteresses, bei diskursiver Steuerung, und in dem Maße wie diese selbst gegenwärtig an Bedeutung gewinnt, in ihrer betrieblichen Position und Funktion immer wichtiger werden.

¹⁶ Hirsch Kreinsen (1995)

¹⁷ (Braczyk/Schienstock 1996, 283)

Die Führungskräfte im solcherart modernisierten Betrieb sehen sich einer Reihe neuer Anforderungen ausgesetzt. Durch die Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenzen wächst die Abhängigkeit des Leitungspersonals (dies gilt für alle Ebenen) von Eigenverantwortung und -kontrolle der ihnen unterstellten Beschäftigten¹⁸. Folge davon ist auch ein sukzessiver Know-how-Verlust der Vorgesetzten, vor allem der Meister, denn die unteren Vorgesetzten können nicht mehr im Detail alles "besser wissen" als ihre Untergebenen¹⁹. Die neuen Anforderungen bündeln sich dann in Formulierungen wie z.B. "Führung als Dienstleistung"²⁰. Gleichzeitig werden die unteren und mittleren Führungskräfte in den einschlägigen Managementpublikationen und –konzepten nunmehr zu den wichtigsten Trägern eines "internen Unternehmertums" erklärt: Sie sind es, die für die Umsetzung der - oftmals sehr hoch gehängten - "Visionen" und "Leitbilder" verantwortlich sind.

Neben der Erhöhung der Führungsspannen durch die "Abflachung" der Hierarchien führen diese Entwicklungen dazu, daß die Vorgesetzten immer weniger in der Lage sind, ihre Bereiche fachlich zu beurteilen und organisatorisch zu kontrollieren. Aus diesem Führungs- und Kompetenzverlust und den teils widersprüchlichen Anforderungen resultieren wachsende Unsicherheiten für die Vorgesetzten.

¹⁸ vgl. Kalkowski 1997

¹⁹ Diese Entwicklung und die damit einher gehende Verunsicherung der Meister wird in allen neueren „Meister-Untersuchungen“ diagnostiziert. In der BRD hat die technisch-fachliche „Exzellenz“ der Vorgesetzten, seien sie nun Meister oder Manager, deren Selbstverständnis und v.a. deren betriebliche Legitimation in einem weitaus größeren Maße bestimmt, als dies etwa in GB der Fall war/ist (vgl. Dazu Lawrence 1980).

²⁰ In diesem Sinne auch Braun: „Führen heißt nicht mehr anordnen, sondern zuhören und vereinbaren. Führen heißt nicht kontrollieren, sondern zuverlässig alle Arbeitsfaktoren rechtzeitig bereitstellen und damit ermöglichen, daß das Vereinbarte geschehen kann. Man führt nicht die anderen, sondern man führt für die anderen und schuldet ihnen ununterbrochene Arbeitsabläufe, Erleichterungen der Arbeit und ein hohes Maß an Selbstorganisation“ (Braun 1996, 42) vgl. Auch (Nerdinger; v. Rosenstiel 1996; Fuchs 1998).

2. Zielvereinbarungen: Instrumente diskursiver Koordinierung

Zielvereinbarungen²¹ stellen ein entscheidendes betriebliches Steuerungsinstrument im dezentralisierten, vermarktlichten Betrieb dar. Sie wirken dabei auf verschiedenen Ebenen. Zum einen wird mit ihnen die Unsicherheit, die durch den notwendigen diskursiven Steuerungsmodus entsteht, auf ein für das Management noch beherrschbares Maß reduziert und so Handlungssicherheit hergestellt. Darüber hinaus sollen sie die kontinuierliche Optimierung der betrieblichen Prozesse tragen und Prozeßtransparenz herstellen. Schließlich werden in Zielvereinbarungen Rahmenbedingungen definiert und -sich einer Formalisierung eigentlich entziehende - dynamische und komplexe Prozesse formalisiert.

Vor allem in den direkten Produktionsbereichen, aber auch im unteren und mittleren Management, sowie in indirekten Bereichen geht es um eine Ausrichtung des individuellen Leistungsvermögens an den Unternehmens- oder Centerzielen²². Ein in diesem Sinne unternehmerisches Denken (und Handeln) wurde von Managern und höheren Angestellten immer schon erwartet, und diese Erwartung von ihnen auch eingelöst²³. Der mit einem solchen Anspruch konfrontierte betriebliche Personenkreis wird nunmehr jedoch erheblich erweitert: Als "interne Unternehmer" sollen mittlerweile auch die Beschäftigten auf dem "shop floor" denken und handeln; sie sollen zu "Mitunternehmern" ²⁴ werden.

Damit es nicht beim Denken bleibt, bedarf es einer Übersetzung bzw. Ableitung der Unternehmensziele (Ziele, die ja die Stellung eines Unternehmens am Markt bzw.

²¹ Der Begriff „Zielvereinbarung“ wird hier zunächst beibehalten, da er in der gegenwärtigen - wenn auch v.a. betriebswirtschaftlichen - Diskussion gängig ist. Zurecht weist Bender aber darauf hin, daß mit dieser Begriffswahl „die besondere Verbindlichkeit und die Machtasymmetrie“ (Bender 1997, 224) dieser Vereinbarungen ausgeblendet wird.

²² „Unternehmerisches Denken und Handeln wird mittels neuer Gestaltungskonzepte von der Ebene der Geschäftsführung auf kleinere Bereiche und Organisationseinheiten (..) verlagert und letztlich auch vom einzelnen Mitarbeiter wahrgenommen - (...). (...) Aus „Beschäftigten“ und „Mitarbeitern“ werden so letztlich „Akteure unternehmerischen Handelns““ (Reichel/Cmiel, 1994, 18; Hervorhebung im Original).

²³ vgl. Kotthoff 1997

²⁴ Kuhn 1997

dessen Marktstrategie widerspiegeln [sollen]) in konkrete, von den Beschäftigten in ihrem Arbeitshandeln beeinflussbare Leistungsziele²⁵.

Dieses Ableiten bzw. Übersetzen von Zielen in je spezifische arbeitsorganisatorische und prozessuale Bedingungsgefüge bildete immer schon eine der Kernaufgaben betrieblicher Führungskräfte²⁶. Das wesentliche Neue in neuen Führungs- und Steuerungskonzepten besteht jedoch darin, daß diese "Übersetzung" und vor allem das Durchsetzen der Ziele gegenüber den Gruppen bzw. Subsystemen nicht mehr einem traditionellen Muster von Anweisung und Gehorsam folgen kann²⁷, sondern ein auf Diskursivität und Konsensbildung setzendes Führungsverhalten erforderlich machen.

²⁵ vgl. Becker/Engländer 1994, 26

²⁶ vgl. Walgenbach 1993

²⁷ Daß dies niemals in „Reinform“ so gewesen ist, wird hier nicht bestritten. So erforderten auch „traditionelle“, tayloristische Arbeitsformen immer schon ein gewisses Maß an Konsens zwischen Management und Beschäftigten, um die Funktionsfähigkeit der Produktionsprozesse zu gewährleisten, wie die Debatte um und nach Braverman gezeigt hat.

3. **Bearbeitung der empirischen Befunde der Studie**²⁸

Im folgenden werde ich nun auf dem Hintergrund der theoretischen Abhandlung über neue Rationalisierungsstrategien die Folgen und Dysfunktionen beleuchten, die aus der Studie der Quelle hervorgehen. Dabei ist zu allererst nötig die Typisierung, die in der Studie vorgenommen wird zu betrachten.

3.1 Typisierung der betrieblichen Situation des Mitarbeiters

Typisierung der Konstellationen in der Biografie

- **Gewinner-Konstellationen**, bei denen wir sowohl hinsichtlich des Aufgabenspektrums und der Verantwortung als auch der Kompetenzen Zugewinne verzeichnen.
- **Dilemma-Konstellationen**, bei denen einer Zunahme der Verantwortung und der Aufgaben unveränderte Entscheidungskompetenzen gegenüberstehen.
- **Kontinuitäts-Konstellationen**, bei denen Verantwortung und Kompetenzen gleich bleiben und schließlich
- **Verlierer-Konstellationen**, wobei Verantwortungszunahme und allenfalls gleichbleibender Aufgabenumfang mit sinkenden Entscheidungsspielräumen einher geht. Dieser Typ entspricht einer Verschärfung des Dilemma-Typs.

Bei der behandelten Studie liegt oben abgebildete Typisierung zu Grunde. Dabei bleibt zu überdenken, was damit ausgesagt werden will und was damit wirklich ausgesagt ist. Meiner Ansicht nach wurden hier die wirklichen Verlierer, nämlich die Mitarbeiter, die Ihre Anstellung verloren haben gar nicht erfasst. Wobei es ein Leichtes gewesen wäre, die Entlassenen oder die in Vorruhestand geschickten zu erfassen und deren Hirarchieebene. Zusätzlich wäre eine ganz andere Typisierung denkbar, die sich an der geänderten Belastung seit der Umstrukturierung orientiert. Dabei könnten dann beinahe alle Ebenen als Verlierer bezeichnet werden. Um diese These zu stützen ist es vorerst nötig sich mit den neu entstandenen Anforderungen zu befassen.

²⁸ Alle hier enthaltenen Grafiken und Ergebnisse stützen sich auf Hauptquelle 2: Faust, M./ Deutschmann, C./ Jauch, P. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des Intrapreneurs, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 1, S. 101-118

3.2 Anforderungsveränderung

Typen der Anforderungsveränderung

Tab. 1: Typen der Anforderungsveränderung und Organisationswandel
– alle Befragten, Angaben in Prozent

Auswahl, nicht best.

Typ der Anforderungsveränderung	Art des Organisationswandels	
	stark	schwach
Gewinner	51,7	36,9
Dilemma	27,3	25,4
Kontinuität	14,7	33,1
Verlierer	6,4	4,6

Anforderungsveränderung nach Führungsebene

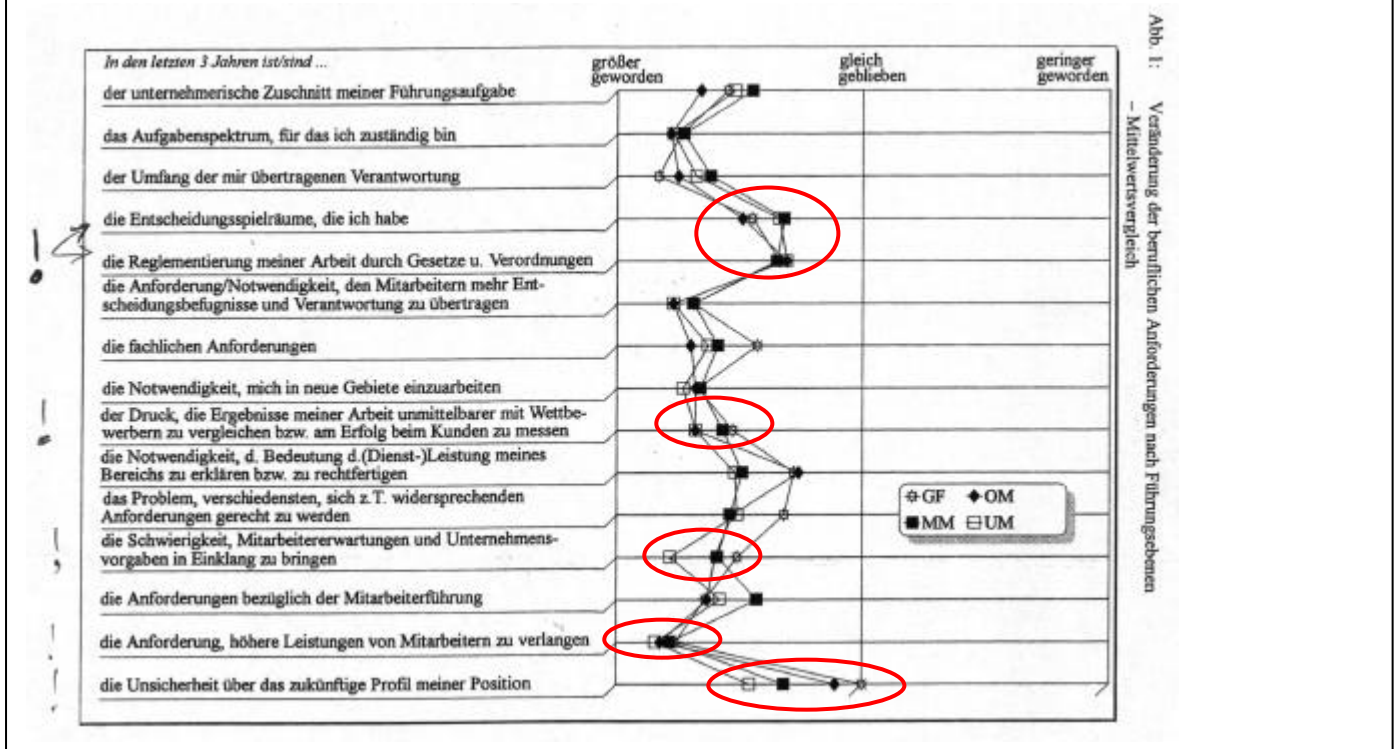
Typ der Anforderungsveränderung	Starker Organisationswandel			Schwacher Organisationswandel		
	Management			Management		
	Oberes	Mittleres	Unteres	Oberes	Mittleres	Unteres
Gewinner	60,4	51,8	46,8	44,0	33,1	35,4
Dilemma	24,0	24,5	31,6	32,0	23,4	24,6
Kontinuität	11,5	16,4	14,2	24,0	39,5	30,8
Verlierer	4,2	7,3	7,4	0,0	4,0	9,2
Gesamt	100,1	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nur aus der vorher beschriebenen Typisierung lassen sich die beiden vorigen Grafiken verstehen. Durch die zusätzliche Gegenüberstellung von starkem und schwachem Organisationswandel kann eine Entscheidungsmatrix abgeleitet werden, welche Gruppe man strategisch erreichen will.

Möchte ich eine möglichst vorsichtige Rationalisierung anstreben, so werde ich einen schwachen Organisationswandel mit Focus auf das mittlere Management realisieren. Möchte ich allerdings grosse Effekte auf der Personalkostenseite erzielen und das mittlere Management ausdünnen, so werde ich einen starken Organisationswandel

herbeiführen und so die oberen Ebenen stärken und die unteren Ebenen stärker an

Mittelwertsvergleich der Anforderungen



Ich möchte die Mittelwerte anhand der markierten Anforderungen kommentieren:

Zum einen zeigt im vorliegenden Mittelwertvergleich die Skala einen deutlichen Trend hinsichtlich aller Führungsebenen und Funktionsbereiche hin zu einer Mehrbelastung.

- Bei der **Reglementierung** sind sich sogar alle Ebenen einig über das Mass der Mehrbelastung.
- Bei den **Entscheidungsspielräumen** sind die unteren Ebenen die Gewinner und die oberen die Verlierer, allerdings sind die Unterschiede sehr gering in der Einschätzung.
- Beim **Wettbewerberdruck** ergibt sich ein nahezu umgekehrtes Bild.
- Auch im **Spannungsfeld zwischen Mitarbeiterinteressen und Unternehmensinteressen** sind die unteren Ebenen (vor allem die Meister) den stärksten Belastungen ausgesetzt.

- Im Falle der **Leistungsanforderungen** wird das Höchstmass erreicht und die Mehrbelastung trifft alle Führungsebenen gleichermassen. Hier wird meine These bestätigt, dass sich bei einer anderen Typisierung eine sehr grosse Zahl an Verlierern herausstellen würde.
- Die **Unsicherheit** der Mitarbeiter über ihr zukünftiges Profil spricht vor allem bei der mittleren und unteren Ebene eine deutliche Sprache.

3.3 Veränderung in den Funktionsbereichen

Veränderungen in den Funktionsbereichen

Tab. 4: Typen der Anforderungsveränderung nach Funktionsbereichen
– Angaben in Prozent der zuzuordnenden Fälle

Funktionen	Gewinner	Dilemma	Kontinuität	Verlierer
EDV/Organisation	23,9	30,4	28,3	17,4
Marketing/Vertrieb	56,4	20,8	20,8	2,0
Sonstige kaufm. Funktionen*	52,9	32,9	11,4	2,9
Forschung	30,0	26,7	40,0	3,3
Entwicklung/Konstruktion	55,8	25,0	13,5	5,8
Produktion indirekt	39,8	30,6	22,4	7,1
Produktion direkt	43,7	27,8	15,1	13,5
Personalwesen	53,2	24,5	20,2	2,1
General Management	52,1	26,0	20,5	1,4
Kaufmännische Leitung*	45,8	16,7	33,3	4,2
Technische Leitung*	52,6	26,3	18,4	2,6

* Sonstige kaufmännische Funktionen umfassen Rechnungswesen, Controlling, Einkauf und Logistik. Unter kaufmännischer und technischer Leitung sind diejenigen subsumiert, die jeweils für mehrere Funktionen aus dem kaufmännischen bzw. technischen Funktionsspektrum verantwortlich zeichnen.

Vorangestelltes Bild möchte ich exemplarisch an zwei am stärksten dem Wandel unterworfenen Bereichen kommentieren:

EDV/ Organisation

Neue Techniken haben die Arbeitsbeziehungen immer verändert. Im Bereich neuer, intelligenter EDV Lösungen ist es möglich eine Ebene im Management zu kürzen, weil Groupware Lösungen, Intranet und hochvernetzte Kommunikationspraxis alte Exekutivorgane überflüssig machen. Deshalb braucht man das Netzwerk des Einzelnen nicht mehr in diesem Maße.

Zudem wird bei der Rationalisierungsstrategie der marktgesteuerten Dezentralisierung versucht möglichst viele Funktionen innerhalb des Betriebsablaufes an Umsatzziele zu binden und dementsprechende Lohnmodelle (Bonus, Incentive) auf Controllingbasis zu entwickeln. Bei der Zielerreichung und deren Überwachung (Measurement, Reporting) dient wieder moderne EDV Technik der Leistungskontrolle. Es verschiebt sich dadurch das Druckmittel der überwachten Arbeitszeit hin zu der Überwachten Leistung auch in nicht - produzierenden Bereichen.

In Bereichen in denen nicht durch Umsatz unternehmerischer Erfolg gemessen werden kann, weicht man oft auf Projektarbeit aus. Von dieser These geht beispielsweise auch Rammert aus.

Marketing/ Vertrieb

Demzufolge erlebt dann auch der Marketingsektor, mit der Schaffung immer neuer Bedürfnisse durch die technischen neuen Möglichkeit in Administration und in Form neuer Präsentationsmedien einen starken Wandel mit sehr starken Anforderungen an die Führungskräfte.

Eine steigende Kostenentwicklung und indirekte Effekte werden hier ausgeblendet: Neue Kooperationserfordernisse, struktureller Egoismus werden nicht abgebildet. Doch Überforderungsphänomene können aus dem vorangegangenen Kapitel deutlich abgelesen werden²⁹.

Abschliessend zur dedizierten Aufarbeitung verschiedener Teilaspekte der Studie möchte ich hier eine Tabelle über die Arbeitsunzufriedenheit platzieren:

²⁹ vgl. Hauptquelle 1, Deutschmann, Faust, Jauch, Notz S. 444ff.

3.4 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit

Tab. 5: Unzufriedenheit mit ausgewählten Dimensionen des Beschäftigungsverhältnisses
– Angaben in Prozent, alle Befragte

Dimension der Arbeitszufriedenheit	starker Organisationswandel		schwacher Organisationswandel	
	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden	eher unzufrieden
Beteiligungs- und Einflußmöglichkeiten bei organisatorischen und geschäftspolitischen Veränderungen	7,2	24,7	4,4	18,0
Arbeitsplatzsicherheit	5,1	15,1	3,5	6,3
berufliche Entwicklungsmöglichkeiten	5,5	22,0	3,2	14,3

In der spezifischen Betrachtung der Auswirkungen betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung auf die Meisterebene finden sich Anzeichen der Intrapreneuship wieder.

Die Meisterebene nimmt in dem verfolgten Dezentralisierungskonzept eine Schlüsselrolle ein. Mit der Einführung von Gruppenarbeit in ihrer - zumindest bisher - "strukturinnovativen" Variante waren auch Diskussionen um die zukünftige Rolle und Funktion des Meisters im Unternehmen verbunden. Bereits in der Vergangenheit hatte die Ebene der Meister in diesem Unternehmen insofern eine wesentlich Veränderung erfahren, als aus einer zweistufigen eine einstufige Meisterhierarchie gemacht wurde: Ehemalige "Gruppenmeister" wurden zu Meistern ernannt, "Obermeister" oder "Betriebsmeister" gab es in der Folge nicht mehr. Die gänzliche Abschaffung der Meisterebene war in diesem Unternehmen jedoch kein handlungsprägendes "Leitbild" betrieblicher Rationalisierungspolitik.

Auch in den Planungen hinsichtlich der Führungsorganisation in der "Fabrik der Zukunft" stand der Verzicht auf die Meister nicht ernsthaft zur Debatte. Zwar wurde anfangs daran gedacht, die unterste betriebliche Führungsebene auch mit Ingenieuren zu besetzen, doch wurde dieser Gedanke bald fallengelassen. Einerseits gab es Proteste unter den Meistern, andererseits hielt man Meister aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation für die Position des unteren

Produktionsvorgesetzten letztlich für qualifizierter als Ingenieure. Es galt das Motto, die "Meister im Veränderungsprozeß erfolgreich (zu) machen", und für ein dementsprechendes Entwicklungskonzept zwei wesentliche Zielsetzungen: "Stärkung des Meisters in seiner Schlüsselrolle in Veränderungsprozessen, z.B. Umsetzung von Gruppenarbeit, KVP, Rezei"³⁰ sowie "Verbesserte Zielerreichung bzgl. Produktionsziele, Produktivität, Minimierung der Kosten, Verkürzung der Anläufe, Mitarbeiter-Motivation (Leistungsbereitschaft) vor Ort".

Der Versuch, die Meister als die Schnittstelle zwischen Management und Arbeitern in der Produktion zu stärken, manifestierte sich in einer Reihe von - auch in ihrer Außenwirkung - wichtigen Veränderungen, wobei die äußerlich sichtbarste ein neuer Titel ist. Die Meister in der Produktion heißen jetzt "Produktionsteamleiter" ("PTL"), während die Meister in den indirekten Produktionsbereichen weiter "Meister" bleiben³¹.

Diese Befunde sind jedoch mit dem Hintergrund zu betrachten, dass die Vermarktlichung hier nur sehr eingeschränkt festgestellt werden kann, da sie hier lediglich indirekt geschieht. In der zu Grunde liegenden Studie gab es keine Marktöffnung und das Instrument des Controlling hat eine sehr eigenwillige Ausprägung. Es kann auch kein klassisches Benchmarking betrieben werden, da keine vergleichbaren Märkte vorliegen.

Die vermeintlichen Gewinner, sowie die offensichtlichen, funktionellen Verlierer sind mit den hier eingeführten Strukturen nicht zufrieden und verunsichert. In einem Umfeld, in dem die bisherigen Bindungen und Motivationen zur Disposition stehen und dadurch neue Unsicherheiten entstehen, steht auch die Loyalität zur Organisation zur Disposition³².

³⁰ Bei „Rezei“ („Reorganisation der Zeitwirtschaft“) handelt es sich um ein neues System der Leistungs- und Lohnbemessung, welches für die forcierte Durchsetzung von Marktmechanismen im Unternehmen eine wesentliche Rolle spielt. Auf dieses wird später noch einzugehen sein.

³¹ Weitere Veränderungen betreffen: (1) Rekrutierung: Die für die Bewältigung des Anlaufs benötigten Meister, die aus den bestehenden Bereichen des Centers rekrutiert wurden, mußten sich einem Auswahlprozedere in einem „Assessment-Center“ stellen, eine Form der Personalauswahl, die in diesem Unternehmen bis dahin allenfalls für Funktionen im Management üblich war. (2) Einstufung: Um das gegenüber dem „alten“ Meister veränderte Anforderungsprofil auch in der Rangstufeneinordnung deutlich zu machen, kann der „PTL“, sofern er bestimmte Voraussetzungen erfüllt, eine deutlich höhere Rangstufe erreichen. (3) Hierarchische Einordnung: Die „PTL“ sind in der Hierarchie um eine Ebene „aufgerückt“ und damit ihren ehemaligen Vorgesetzten, den Unterabteilungsleitern, heute hierarchisch gleichgestellt.

³² Vgl. Hauptquelle 2: Faust, Jauch, Dutschmann (Reorganisation des Managements S. 114.

III. Fazit:

1. Zur Thema

Aufgrund fehlender empirischer Untersuchungen läßt sich gegenwärtig nicht sagen, welchen Verbreitungsgrad die skizzierten Elemente neuer Rationalisierungsstrategien in der deutschen Automobilindustrie haben. Dies ist am ehesten noch zum Thema "Dezentralisierung" möglich, denn dazu liegen inzwischen eine Reihe von industriesoziologischen Veröffentlichungen³³ vor. Die Prozesse der Vermarktlichung und diskursiven Koordinierung jedoch sind bisher nur unzureichend empirisch erforscht. Was die Vermarktlichung angeht, so gilt sie Organisationsökonomien als eines der "innovativen Elemente" gegenwärtiger Rationalisierungskonzepte³⁴: Der Markt werde "stärker als je zuvor in die Unternehmen geholt"³⁵. In Anbetracht des heute in den Unternehmen regierenden "Primats der Effizienzsteigerung"³⁶ und im Zuge einer insgesamt stärker dem shareholder-value verpflichteten Kapitalverwertungsstrategie³⁷, ist nicht davon auszugehen, daß eine Abkehr vom eingeschlagenen Dezentralisierungs- und Vermarktlichungspfad wahrscheinlich ist, zumal man der Logik der Vermarktlichung, über die Grenzen privatwirtschaftlicher Unternehmen hinweg, mittlerweile einen dominierenden strategischen Pfad³⁸ zuschreiben muß.

Um nun nochmals zu beurteilen, ob die reflexive Rationalisierung zu einem Loyalitätsverlust gegenüber dem Unternehmen führt müsste eine Studie über die Einstellung der betroffenen Meister beispielsweise angestrengt werden. Eine solche Befragung wäre eine äusserst heikle Angelegenheit und zudem würde ein präziser Nachweis eine sehr ausgeklügelte Methode der Einstellungsmessung erfordern. Eine Quantitative Ermittlung wäre auch denkbar, indem man eine möglichst grosse Zahl an Betrieben untersucht, in der reflexive Rationalisierungsmaßnahmen stattgefunden haben und deren Mitarbeiterfluktuation mit der intensität der Rationalisierung korreliert.

³³ dazu sekundäranalytischer Überblick von Sperling (1997).

³⁴ (Arbeitskreis Organisation 1996, 627)

³⁵ (ebenda: 632)

³⁶ (Springer 1998)

³⁷ (vgl. Schumann 1998, Kurz 1998)

³⁸ (Moldaschl 1998, 197)

Trotzdem gelten die hier behandelten Ergebnisse als ein Anzeichen in Richtung eines Loyalitätsverlustes aufgrund neuer Rationalisierungsstrategien.

2. Darüber hinaus...

Generell möchte ich noch einige Beobachtungen aus meiner Sicht beifügen, die nicht speziell mit dieser Studie zusammenhängen:

Es entsteht in der Literatur über den Intrapreneur der Eindruck, dass dieses neue Leitbild die Voraussetzung der Rationalisierung darstellt. Ich hingegen behaupte, dass neue Kommunikationsmöglichkeiten der Datenverarbeitung (Email, Intranet, Groupware, Reportingtools in Echtzeit) die Voraussetzung für diese Art der Rationalisierung darstellt. Folglich handelt es sich also erneut um eine technische Errungenschaft (Techniksoziologie), die die Rationalisierung fortschreibt.

Der Intrapreneur ist meiner Meinung nach lediglich ein Legitimationskonstrukt und eine hehres Leitbild zur Rechtfertigung einer neuen Rolle und einer Mehrbelastung aller Ebenen.

Zudem hat diese ganze Entwicklung mehrere Nebeneffekte³⁹, die teilweise sehr weitreichend sind. Die Unsicherheit, die sich hier bei den Mitarbeiter zeigt ist ein deutlicher Hinweis für die Risikogesellschaft in der wir leben.

Eine Veränderung im Karrierestatus ist eventuell zu verzeichnen und Unsicherheiten mit zunehmendem Alter auch für Führungskräfte hält nun Einzug. Dies zeigt auch schon die Weiterentwicklung alter Mitarbeiter. Ältere Mitarbeiter werden nicht in dem Masse geschult wie Jüngere. Durch die Mehrbelastung haben alle Führungskräfte Probleme Familie & Beruf zu vereinbaren.

Ein ständiger interner Leistungsdruck verschlechtert das Betriebsklima und führt zu internen Blockaden und mittlerweile ist ein Novum zu verzeichnen: Führungskräfte beginnen sich in Mitarbeitervertretungen zu organisieren

Es wird die Frage aufgeworfen, ob sich das Verhältnis zum jeweiligen Vorgesetzten durch den Hirarchieschwund geändert hat. In den USA hat sich durch eine stärkere Vermarktlichung der Prozesse im Verhältniss zum Vorgesetzten nichts geändert. Im

³⁹ die in Quelle 2 S. 114 anklingen

Gegenteil, das Druckmittel ist bei schlechterer Absicherung der Arbeitskraft gestiegen und das Betriebsklima hat sich abgekühlt.

Neuerdings reagieren manche Firmen auf die Abnahme an fachlicher Kompetenz mit der Trennung von personeller und fachlicher Führungskraft.

Mit dieser Arbeit habe ich nun nicht die Absicht einen Besinnungsaufsatz zu verfassen, aber eine kleine Anmerkung am Ende sei mir gestattet:

Wenn diese Art der Prozessoptimierung ähnlich wie bei dem Einzug von Elementen des Qualitätsmanagements in den Kranken-, Alten- und Pflegesektor Einzug hält, dann werden die Leute, die diese Art der Dezentralisierung und Vermarktlichung erdacht haben, samt Ihrer ganzen Generation einen nicht sehr umsorgten Lebensabend verbringen. Dieser etwas vereinfachende und naiv anmutende Satz, soll nicht darüber hinwegtäuschen, welche ungeheure Verunsicherung diese Art der Steigerung des Leistungsbegriffes mit sich bringt.

Sicher werden in absehbarer Zeit die Führungskräfte, die Reflexive Rationalisierung propagieren selbst mit den gleichen Strategien degradiert oder in den Vorruhestand verfrachtet. Auch diese Revolution frisst Ihre Kinder.

IV. Anhang:

4.1 *Quellennachweis*

4.1.1 Hauptquellen

1. Deutschmann, C. Faust, M. Jauch, P. Notz, P. (1995) Veränderungen der Rolle des Managements im Prozess reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24S. (436-450)
2. Faust, M./ Deutschmann, C./ Jauch, P. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des Intrapreneurs, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 1, S. 101-118
3. Faust, M./ Jauch, P./ Notz, P. (2000); Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer, München und Mering

4.1.2 Zusätzliche Literatur

Arbeitskreis Organisation (1996): Organisationen im Umbruch. In: zfbf 48 (6/1996), S. 621-665.

Beck, U. (Hrsg.) (1998): Politik der Globalisierung. Frankfurt.

Becker, K.; Engländer, W. (1994): Zielvereinbarung - Ein Weg zu motivierten Mitarbeitern. In: angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 141, S. 23-42.

Behr, M. (1995): Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung? In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, H. 5, S. 325-344.

Bender, G. (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Frankfurt/ New York.

Boyer, R. et al. (eds.) (1998): Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry. Oxford.

Braczyk, H.-J.; Schienstock, G. (1996): Im 'Lean-Expresß' zu einem neuen Produktionsmodell? In: Dies. (Hrsg.): Kurswechsel in der Industrie: lean production in Baden-Württemberg. Stuttgart u.a.

Braun, H.-J. (1996): Dynamische Unternehmensstrukturen: In: Hoß/Wirth (Hrsg.); S. 35-53.

Deutschmann, Chr.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Modernisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 436-450.

Drumm, H.J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft 56 (1996) 1, S. 7-20.

Fuchs, J. (1998): Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. In: Harvard Business Manager 4/98, S. 83-91.

Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, H. (Hrsg.) (1997): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten. Band II. München und Mering.

Gerst, D.; Hardwig, Th.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, S. 39-65.

Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: ZfS, Jg. 24, H. 6, Dez. 1995, S. 422-435.

Hirsch-Kreinsen, H.(1997) (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM. Berlin u.a.

Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. (Hrsg.) (1998): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin.

Kadritzke, U. (Hrsg.) (1997): "Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin.

Kalkowski, P. (1997): Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation. In: Hirsch-Kreinsen (Hrsg.).

Koller, H. (1998): Chancen, Probleme und Ausgestaltung der Unternehmensdezentralisierung. In: Lutz, B. (Hrsg.), S. 45-98.

Kotthoff, H. (1997): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: Kadritzke, U. (Hrsg.), S. 163-184.

Krell, G. (1993): Vergemeinschaftung durch symbolische Führung. In: Müller-Jentsch (Hrsg.) (1993), S. 57-82.

Kühl, S. (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 2. Aufl., Frankfurt/New York.

Kuhn, Th. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. In: ZfP 2/97; S. 195-220.

Lawrence, P. (1980): Managers and Management in West Germany. London.

- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Berlin. S. 197- 250.
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1993): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mering.
- Nerdinger, F.W.; Rosenstiel, L. (1996): Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In: Lutz u.a. (Hrsg.).
- Pekruhl, U. (1996): Probleme organisationalen Wandels: Partizipatives Management und Organisationskultur. In: Brödner u.a. (Hrsg.).
- Reichel, F.-G.; Cmiel, H.-G. (1994): Ermittlung leistungsabhängiger Entgeltbestandteile auf der Grundlage von Zielvereinbarungen in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 141, S. 13-22.
- Reichwald, R.; Koller, H. (1996): Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: Lutz u.a. (Hrsg.).
- Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? - Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF/INIFES/ IfS/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Berlin. S. 19-76.
- Schweitzer, M. (1992): Profit Center; in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl., Spalte 2078-2090, Stuttgart.
- Sperling, H.-J. (1997): Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation - eine Zwischenbilanz. Marburg.
- Walgenbach, P. (1993): Mittlere Manager. In: Ganter/Schienstock (Hrsg.) S. 190-215.
- Womack, J. P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1990): The Machine that Changed the World. New York.