

Ungewißheit und Politik  
in betrieblichen Rationalisierungsprozessen

Georg AICHHOLZER

Jörg FLECKER

Gerd SCHIENSTOCK

Sonderdruck/Reprint No. 3

Dezember 1991

*Sonderdruck aus:* Georg Aichholzer, Gerd Schienstock (Hg.), Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen, Berlin, Edition SIGMA 1989, S. 43-69.

Die in diesem Forschungsbericht getroffenen Aussagen liegen im Verantwortungsbereich des Autors/der Autorin (der Autoren/Autorinnen) und sollen daher nicht als Aussagen des Instituts für Höhere Studien wiedergegeben werden. Nachdruck nur auszugsweise und mit genauer Quellenangabe gestattet.

-----

All contributions are to be regarded as preliminary and should not be quoted without consent of the respective author(s). All contributions are personal and any opinions expressed should never be regarded as opinion of the Institute for Advanced Studies.

This series contains investigations by the members of the Institute's staff, visiting professors, and others working in collaboration with our departments.

# Ungewißheit und Politik in betrieblichen Rationalisierungsprozessen

## Einleitung

Generelle Aussagen über den Wandel der Arbeit, besonders auch unter den Bedingungen einer zunehmenden Diffusion neuer Technologien, sind stets der Gefahr ausgesetzt, bestimmte Veränderungen als einheitlichen Entwicklungstrend zu überzeichnen. Empirische Befunde erfahren umso eher eine solche vorschnell verallgemeinernde Interpretation, je eindeutiger die jeweils vertretene Theorie eine bestimmte Richtung der Reorganisation betrieblicher Arbeit nahelegt. Insbesondere Theorieansätze, die die Gestaltung von Arbeitsprozessen unmittelbar durch technische Sachlogik oder ökonomische Verwertungsimperative determiniert sehen, verleiten dazu, unilineare Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Dies mag weitgehend die konträren Aussagen der vorliegenden Interpretationsversuche erklären: Einerseits wird, wenn auch Diskontinuitäten und Widersprüchlichkeiten eingeräumt werden, davon ausgegangen, daß die Taylorisierung der Arbeit als Ausdruck reeller Subsumption lebendiger Arbeit unter das Kapital auch im Zuge der Einführung von Computer- und Informationstechnologie weiter fortschreitet (Benz-Overhage et al. 1982, Shaiken 1980); andererseits findet die These Unterstützung, daß im Zuge des Einsatzes dieser Technologien sich herausbildende neue Produktionskonzepte tayloristische Strategien der Arbeitskraftnutzung außer Kraft setzen und die Fremdbestimmtheit von Lohnarbeit zurückdrängen (Kern/Schumann 1984). Selbst wenn man einräumt, daß die beiden Positionen inzwischen aufgrund vorsichtiger Reformulierungen in ihrer Gegensätzlichkeit an Schärfe verloren haben, bleibt der Befund, daß Entwicklungstendenzen betrieblicher Arbeitsprozesse von einer "neuen Unübersichtlichkeit" geprägt sind (Hirsch-Kreinsen/Wolf 1987, S. 181).

Die widersprüchlichen Entwicklungsperspektiven der Organisation von Arbeit in den vorliegenden Studien lassen sich allerdings nicht mit dem Hinweis auf mögliche Fehleinschätzungen und methodisch bedingte einseitige Heraushebungen bestimmter Gestaltungsaspekte im Zuge von Generalisierungen abtun.

Vielmehr verweist die konträre Interpretation von Veränderungen der Arbeit unter Einsatz neuer Technologien auf Unzulänglichkeiten der darauf bezogenen Theoriebildung. Kritik, die sich vor allem gegen Verkürzungen einer deterministischen Argumentation sowie gegen die Reifikation des Betriebs als einheitlich handelndes "Subjekt" richtete, hat inzwischen zweifelsohne einen Perspektivenwechsel ausgelöst. Das zentrale Moment einer theoretischen Neuorientierung ist darin zu sehen, daß die bisher viel zu sehr vernachlässigte Ebene des betrieblichen Handelns ins Blickfeld getreten ist.

Als Grundlinien des Perspektivenwechsels lassen sich herausstellen:

- Die Abkehr von einem verkürzt zweckrationalen Konzept des Betriebs zugunsten eines Modells, das von widersprüchlichen Anforderungen an den Betrieb und deren selektiver Abarbeitung durch das Handeln unterschiedlicher Akteure ausgeht; Entscheidungsunsicherheit, begrenzte Rationalität, Unmöglichkeit von Optimierungsstrategien und Interessenheterogenität gelten dabei als charakteristische Handlungsmomente (vgl. Berger 1984, Hyman 1987, Streeck 1987, Wetz/Lullies 1983).
- Die Anerkennung der relativen Offenheit der Organisation von Arbeitsprozessen bzw. einer relativen Autonomie gegenüber gesellschaftlichen Bedingungen läßt den Prozeß der Herausbildung unterschiedlicher Arbeitsstrukturen ins Zentrum rücken (vgl. Lutz 1987, Littler 1982).
- Die Hinwendung zu einer politikorientierten Analyse betrieblicher Strategiebildung und der Veränderung von Arbeitsprozessen findet ihren Ausdruck in der Konzentration auf Machtbeziehungen sowie Konflikt- und Konsensstrukturen (vgl. Naschold 1985, Jürgens 1983, Burawoy 1979, Wilkinson 1983).

## **1. Ein Untersuchungskonzept zur Analyse betrieblicher Restrukturierung**

An den skizzierten Prämissen knüpft der vorliegende Untersuchungsansatz für eine Analyse betrieblicher Restrukturierungsprozesse an. Ihm liegen zwei zentrale Konzepte zugrunde, durch die eine Vermittlung von allgemeinen Anforderungen an den Betrieb und betrieblichem Handeln geleistet werden soll: "*Ungewißheitszonen*" und "*Politikarenen*". Es wird davon ausgegangen, daß sich in betrieblichen Rationalisierungsprozessen typische Ungewißheitszonen unterscheiden lassen, die zum Ausgangs- und Kristallisationspunkt interessengeleiteten Handelns werden (vgl. Schienstock 1975). Die Besetzung derartiger Ungewißheitszonen durch Personen oder Gruppen im Betrieb setzt einerseits ausreichende Machtmittel voraus, sie eröffnet zugleich aber auch erhebliche Ein-

flußchancen auf den betrieblichen Rationalisierungsprozeß (vgl. Crozier/ Friedberg 1979). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden die folgenden Ungewißheitszonen unterschieden:

- *Ungewißheit der Problemdefinition*: Es ist unbestimmt, wer welche Problemdefinition zu welchem Zeitpunkt im Betrieb durchsetzen und damit einen Innovationsbedarf erzeugen kann.
- *Ungewißheit der Mittel*: Welche technischen Mittel und organisatorischen Konzepte als adäquate Problemlösungen akzeptiert werden, ist weitgehend offen.
- *Ungewißheit der Prozeßorganisation*: Die Formen der Kooperation, Koordination und Synchronisation im betrieblichen Restrukturierungsprozeß sind nicht festgelegt, sondern müssen erst im Verlaufe des Innovationsprozesses entwickelt werden.
- *Ungewißheit der Einbindung in die Organisation*: Unbestimmt ist die Abstimmung von Erfordernissen des Restrukturierungsprozesses mit solchen der Gesamtorganisation sowie das Einfügen des Prozeßergebnisses in die bestehende Betriebsstruktur sowohl in sachlicher als auch in sozialer Hinsicht.

Als zweites Moment eines analytischen Zugangs zum Prozeßgeschehen ist die Unterscheidung verschiedener Politikarenen anzusehen. Als zentrale Politikarenen im Innovationsprozeß lassen sich unterscheiden:

a) *Die Beziehungen zwischen Unternehmensspitze und mittlerem Management*. Zentraler Gegenstand dieses Politikfeldes ist die Steuerung der Restrukturierungsmaßnahmen durch die Unternehmensspitze. Die Strategien zur Kontrolle des betrieblichen Innovationsgeschehens - wie Richtlinien und Vorgaben - sind in der Regel für Interpretationen und Präzisierungen offen und werden vielfach zwischen Unternehmensspitze und mittlerem Management ausgehandelt. In dieser Politikarena entscheidet sich also, welchen Spielraum die Akteure des mittleren Managements im Restrukturierungsprozeß haben.

b) *Die Beziehungen zwischen unterschiedlichen Gruppierungen im mittleren Management*. Arbeitsteilung und funktionale Differenzierung führen zur Herausbildung unterschiedlicher Rationalitäten und Handlungslogiken im mittleren Management. Daraus ergeben sich typische Konfliktstrukturen, die im Rahmen betrieblicher Restrukturierung zur Austragung kommen können. Unterschiedliche Ausprägungen von Machtprozessen innerhalb des mittleren Managements sind Ausdruck dieser Politikarena.

c) *Die Beziehungen zwischen Management und Beschäftigten*. Zwar werden betriebliche Restrukturierungsentscheidungen vom Management getroffen, jedoch treten auch die Beschäftigten bzw. deren Interessenvertretung als Akteure im Innovationsgeschehen auf. Sie sind in der Lage, durch eigenständige Problemde-

definitionen Innovationsprozesse in Gang zu setzen und aufgrund ihres Produktionswissens wesentliche Beiträge zur Erstellung von Problemlösungen zu leisten. Andererseits kann ihnen durch Verweigerung der Kooperation im Restrukturierungsprozeß und der Akzeptanz neuer Arbeitsstrukturen eine Schlüsselstellung im Innovationsgeschehen zukommen. Zur zentralen Thematik in dieser Politikarena wird also die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten.

Dieser Ansatz bildet die Grundlage für eine Untersuchung der Einführung neuer Technologien im Angestelltenbereich auf der Basis von Fallstudien. Dabei geht es um die Installierung von Informationstechnik in Form von computergestütztem Konstruieren und anderen Funktionen im produktionsvorbereitenden Bereich von Industriebetrieben; Büroautomations-, Datenbank- und Managementinformationssystemen in Banken; sowie integrierten Warenwirtschaftssystemen im Einzelhandel. Im folgenden wollen wir zunächst getrennt auf die drei von uns unterschiedenen Politikarenen eingehen und dabei jeweils typische Interaktionsmuster herausarbeiten. Anschließend sollen Zusammenhänge zwischen bestimmten gesamtorganisatorischen Politikmustern und betrieblichen bzw. überbetrieblichen Rahmenbedingungen einerseits sowie Veränderungen des Arbeitsprozesses andererseits diskutiert werden.

## **2. Innovation außer Kontrolle? Die Beziehung zwischen Unternehmensleitung und mittlerem Management**

Auf welcher Ebene im Management die wichtigsten Entscheidungen über technisch-organisatorische Veränderungen getroffen werden, ist umstritten. Der Unternehmensspitze wird vielfach eine eher periphere Rolle zugeschrieben. Auf dieser Ebene des Managements, so die Argumentation, befaße man sich mehr mit der Formulierung allgemeiner betrieblicher Ziele, nicht aber mit der Anregung, Planung und Durchsetzung einzelner Innovationsmaßnahmen. Diesen allgemeinen Vorgaben wird jedoch eine gewisse Anstoßfunktion zugeschrieben; sie lösen auf der mittleren Managementebene Innovationsvorhaben aus. Die zentralen Entscheidungen betrieblicher Restrukturierung werden dann auch auf dieser Hierarchiestufe getroffen (Child 1985). Im mittleren Management stattfindende Auseinandersetzungen seien, so wird argumentiert, von der Unternehmensleitung weitgehend unbeeinflusst und auch nicht wirklich steuerbar (Berger 1984). Demgegenüber weisen andere Autoren darauf hin, daß das mittlere Management bisweilen recht rigiden Kontrollformen unterworfen ist,

und daß sich deutliche Auswirkungen solcher Kontrollformen auf die Gestaltung des Arbeitsprozesses zeigen (Buchanan 1986).

Allerdings trifft die Unternehmensleitung bei ihrem Versuch, das Innovationsgeschehen zu kontrollieren, auf Autonomiebestrebungen von Spezialisten und Managern der mittleren Ebene. Konkrete Kontrollformen müssen deshalb vielfach als Ergebnis eines mehr oder weniger expliziten Aushandlungsprozesses begriffen werden. Schon allein deshalb lassen sich in der betrieblichen Realität recht unterschiedliche Kontrollmuster erkennen (Flecker/Volst 1988). Bei dem Versuch einer Typisierung kann auf jene Kontrollelemente zurückgegriffen werden, die bei der Untersuchung von Arbeitsprozessen auf der ausführenden Ebene Anwendung finden: Die Vorstrukturierung von Tätigkeiten, eine Verhaltensbeeinflussung durch Anreize und Sanktionen sowie Formen normativer und ideologischer Verhaltenssteuerungen (vgl. Etzioni 1961, Herman 1982, Littler 1982, Czarniawska 1983).

Die Kontrolle der Unternehmensleitung knüpft an den oben ausgearbeiteten *Ungewißheitszonen* von Innovationsprozessen an. Dabei stellen sich aus der Sicht der *Unternehmensleitung* die folgenden Probleme:

- Sicherstellung bestimmter Problemdefinitionen;
- Steuerung der Wahl technischer und organisatorischer Mittel;
- Kontrolle der Projektarbeit;
- Steuerung der Beziehung zwischen Projekt und Anwendern.

In unseren Fallstudien lassen sich zwei gegensätzliche Typen von Kontrollbeziehungen zwischen Unternehmensleitung und mittlerem Management in Innovationsprozessen unterscheiden.

### *2.1. Innovation an der langen Leine*

Eine zentrale Steuerung des Innovationsgeschehens durch die Unternehmensleitung stellt keinesfalls den Regelfall in den untersuchten Betrieben dar. Vielfach haben wir es nur mit einer indirekten Steuerung über generelle Richtlinien in Form von betriebswirtschaftlichen Kennziffern bzw. Vorgaben über Personaleinsparungen zu tun. Konkretere Ziele und Gestaltungsprämissen für Innovationsvorhaben bilden sich dagegen erst auf der Ebene des mittleren Managements heraus. Dabei versuchen einzelne Gruppen im Management in Auseinandersetzungen mit anderen, ihre jeweiligen Interessen durchzusetzen. Einem solchen strategischen Verhalten kommt die inhaltliche Unbestimmtheit der Vorstellungen der Unternehmensspitze entgegen. Vorstandsentscheidungen über konkrete Inhalte der Restrukturierung greifen in den Prozeß nur ein, wenn

es im mittleren Management zu keiner Einigung kommt und wenn sich einzelne Parteien eine Unterstützung ihrer Ziele und Konzepte von oben sichern können.

Die grundsätzliche Entscheidung zwischen zentralen oder dezentralen Nutzungsformen der Informationstechnik etwa wird in den meisten Fällen von der Unternehmensleitung getroffen. Die Genehmigung von Investitionen und die Zuteilung von Budgets sind die Mittel, mit denen sie diese Entscheidung auch durchsetzen kann. So ist die Entscheidung über die Verteilung des Budgets für Investitionen in Informationstechnik in aller Regel ausschlaggebend dafür, ob sich das - in erster Linie von EDV-Abteilungen vertretene - Konzept einer einheitlichen und zentralen EDV-Anwendung durchsetzt oder ein dezentrales System, das eher von den Anwenderabteilungen präferiert wird. Während die Entscheidungen über die großen technischen Entwicklungslinien oder die Entscheidung für einen Computerhersteller nach entsprechender Vorbereitung durch Spezialisten von der Unternehmensleitung gefällt werden, finden Fragen der Arbeitsgestaltung fast nie den Weg in die oberen Etagen. Nur in Ausnahmefällen enthalten formale Projektanträge auch Vorstellungen über die geplante Arbeitsorganisation.

Die Unternehmensleitung nimmt auf die Projektarbeit selbst durch schriftliche Fixierung von grundsätzlichen Regelungen Einfluß, die die Zusammensetzung von Teams, die Arbeits- und Terminpläne und die Budgets der Projekte betreffen. Damit sind zwar Rahmenbedingungen für die Projektarbeit gegeben, aber den Projektleitern und Teammitgliedern bleibt Spielraum für die tatsächliche Festlegung der Kooperationsformen und für die Steuerung des Projektfortgangs. Die mit der Projekterfahrung verbundenen Aufstiegschancen im Betrieb, die allerdings meist nur für Männer bestehen, sichern das notwendige Arbeitsengagement der Projektleiter. In die Durchsetzung der Anwendung der neuen Arbeitsmittel ist die Unternehmensleitung kaum eingebunden und sie wird bei der Sicherstellung der Kooperation zwischen Projektteam und Anwenderabteilungen auch selten von sich aus aktiv. Allerdings gelingt es Projektleitern nicht selten, Manager höherer Hierarchiestufen in interne Imagekampagnen für das Projekt oder ganz generell für den Ausbau der EDV einzubinden bzw. als vorbildliche Anwender hinzustellen.

## *2.2. Rationalisierung am kurzen Zügel*

Andererseits finden sich im Untersuchungsfeld auch Steuerungsformen technisch-organisatorischer Veränderungen, die durch einen direkten Zugriff der

Unternehmensleitungen auf das Rationalisierungsgeschehen gekennzeichnet sind. Die Problemdefinition wird zentral vorgegeben, sodaß kaum Spielräume des Auslegens oder Aushandelns bestehen. Die Unternehmensleitung bzw. Geschäftsführung verläßt sich in diesen Fällen auf einzelne Spezialisten im Betrieb und vermeidet es, die Leitung der betroffenen Abteilungen in die Problemdiskussion einzubeziehen. Daraus folgen eindeutige, aber auch einseitige Zielsetzungen der Innovation, die auf eine weitere Zentralisierung von Entscheidungen und auf vollständige Ausnutzung des Kontrollpotentials der Informationstechnologie hinauslaufen.

Eine enge Steuerung der Auswahl technischer Systeme erfolgt dadurch, daß entweder auf die Fachkenntnisse in der Unternehmensleitung vertraut wird oder externen bzw. internen Spezialisten eine alleinige Entscheidungsbefugnis eingeräumt wird. Diese Entscheidungen beziehen sich in erster Linie auf die Auslegung der Technik. Konzepte arbeitsorganisatorischer Veränderungen sind - soweit sie im Prozeß zu einem Thema werden - durch das Interesse der Unternehmensleitung an einer intensiveren Kontrolle des Arbeitsprozesses geprägt, oder unmittelbar aus einer bestimmten Gestaltung der Technik abgeleitet.

Die Unternehmensleitung erzeugt durch Terminsetzungen einen hohen Arbeitsdruck im Projekt. Daß sich Spezialisten, von denen der Betrieb weitgehend abhängig ist, dem Arbeitsdruck unterwerfen, hat nicht zuletzt eine ideologische Grundlage: Schon die Einbeziehung in wichtige betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen weckt angesichts des sonst üblichen Entscheidungsverhaltens der Unternehmensleitung bei den Betroffenen eine besondere Motivation. Die innerbetriebliche Konkurrenz und die Konkurrenzsituation zwischen internen und externen Spezialisten trägt häufig dazu bei, daß auch unrealistisch erscheinende Vorgaben akzeptiert und eingehalten werden.

Die Gestaltung der Beziehung zwischen den Projektorganisatoren und den Anwendern wird in diesem Steuerungstyp nicht der mittleren Managementebene überlassen. Die Unternehmensleitung sichert die Kooperation der Anwender und vor allem die Anwendung der neuen Arbeitsmittel in den betroffenen Abteilungen mit mehr oder weniger deutlichem Zwang. Die Projektverantwortlichen werden dadurch von den Bemühungen um "Akzeptanz" der Technik durch die Beschäftigten entlastet. Sie haben damit auch geringe Veranlassung, die Interessen der Beschäftigten bei der Gestaltung der EDV zu berücksichtigen.

### 3. Konflikt und Konsens im mittleren Management

Auf der Ebene des mittleren Managements sind Projekt-, Bereichs- und Abteilungsleiter verschiedener Fachbereiche und Hierarchiestufen in das Innovationsgeschehen eingebunden. Die heterogene Zusammensetzung geht auf die funktionale Differenzierung und hierarchische Abstufung zurück, wie sie für Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung typisch ist. Unter diesen Bedingungen kann das Management nicht als ein an einheitlichen Interessen orientierter Entscheidungsträger angesehen werden. Vielmehr ist von der Institutionalisierung widersprüchlicher Handlungslogiken bzw. bereichsspezifischer Rationalitäten und dem Auftreten von Interessenkonflikten auszugehen (vgl. Teulings 1986, Hyman 1987, Hales 1988). Dies findet auch in Prozessen der betrieblichen Restrukturierung seinen Ausdruck.

Die für Innovationsprozesse charakteristische *Ungewißheit* mobilisiert einerseits bei Vertretern einzelner Managementfraktionen spezifische Gestaltungsvorstellungen, andererseits eröffnet sie diesen Chancen, bereichsspezifische, positionale, professionelle und persönliche *Interessen* durchzusetzen (vgl. Berger 1984, S. 121 ff.; Hirsch-Kreinsen/Wolf 1987, S. 186 ff.; Armstrong 1986, S. 25 ff.). Die damit verbundenen *Machtprozesse* prägen daher das Restrukturierungsgeschehen. Solche Prozesse, die es erlauben, vom mittleren Management als einer politischen Arena zu sprechen, nehmen verschiedenste Formen an. Sie reichen von Allianzbildung und Konfliktvermeidung durch gegenseitige Überzeugungsversuche, Aushandlungsprozesse und Interessenkompromisse bis hin zur latent oder manifest konflikthafter Durchsetzung von Partialinteressen (vgl. Wilkinson 1983; Weltz/Lullies 1983, S. 293 ff.; Berger 1984, S. 121 ff.; Kolm/Volst/Wagner 1988, S. 97 ff.).

Aus unseren empirischen Befunden lassen sich drei typische Ausprägungen von Politikmustern ermitteln, die sich nach dem Modus unterscheiden, wie antizipierte und manifeste Divergenzen über Ziele, Durchführung und Ergebnisse von technisch-organisatorischen Innovationsprozessen im Management abgearbeitet werden. Diese im folgenden dargestellten Grundkonstellationen kristallisieren sich heraus, wenn man auf folgende Aspekte eingeht:

- Unterschiedlichkeit der Problemdefinitionen innerhalb des Managements;
- Einfluß einzelner Managementteile auf Auswahl und Gestaltung der technisch-organisatorischen Mittel;
- Einwirken verschiedener Managementgruppen auf die Organisation der Projektarbeit;

- Position einzelner Managementvertreter hinsichtlich der Verbindung von Projektarbeit und Regelbetrieb.

### *3.1. Kooperative Optimierung heterogener Interessen*

Eine spezifische Macht- und Interessenkonstellation im Management zeichnet sich durch eine im wesentlichen von allen Gruppierungen getragene Restrukturierungspolitik aus, die ein Einfließen unterschiedlicher Sichtweisen und Gestaltungsvorstellungen zuläßt. Dieser Politiktyp ist mit einer relativ ausgewogenen Machtverteilung zwischen einzelnen Managementfraktionen, speziell zwischen der für Organisation und EDV zuständigen und dem Management spezialisierter Fachbereiche, verknüpft.

In diesen Fällen tauchen innerhalb des Managements durchaus divergierende Problemdefinitionen auf. Dabei besitzen Stabsabteilungen im Organisations- und EDV-Bereich zwar aufgrund ihrer Expertenstellung in Organisations- und Technikbelangen, ihrer formalen Zuständigkeit, sowie der damit verbundenen Kontrolle über EDV-Ressourcen und Außenkontakte zu Computer- und Beratungsfirmen eine privilegierte Definitionsmacht, was ihnen auch die Möglichkeit eröffnet, den Technisierungs- und Reorganisationsbedarf von Anwenderabteilungen zu beeinflussen. Allerdings stehen umgekehrt die Organisatoren und EDV-Spezialisten unter starkem Druck, artikulierte bzw. antizipierbare Interessen, Problemsichten und Zielsetzungen anderer Managementteile zu berücksichtigen, weil sie auf deren Kooperationsbereitschaft, spezialisiertes Wissen und einschlägige Erfahrung angewiesen sind. Diese Abhängigkeit fördert eine betont kooperative Vorgangsweise auf Seiten der zentralen Projektorganisatoren. Klausuren mit Brainstorming-Charakter, mehr oder weniger formalisierte Befragungsimpulse und diverse Informationsveranstaltungen werden eingesetzt, um Situationseinschätzungen, Problemwahrnehmungen und Erwartungshaltungen auf Seiten der Leiter der einzelnen betrieblichen Funktionsbereiche abzuklären und in Richtung gemeinsamer Zielsetzungen hin zu vereinheitlichen. Der vom Organisationsmanagement betriebenen Kooptation möglichst innovationsfreundlicher Mitglieder des Spitzenmanagements kommt eine unterstützende Funktion zu. Verbleibende Divergenzen, die überwiegend dem Spannungsverhältnis zwischen bereichsspezifischer und gesamtbetrieblicher Rationalität, zwischen Markt- und Kostenerfordernissen sowie zwischen Kurz- und Langfrstkalkülen entspringen, münden in weitgefaßte Zielkataloge, die teilweise sogar die Aufrechterhaltung konfligierender Ziele zulassen.

Welche technisch-organisatorischen Veränderungen im einzelnen vorgenommen werden, ist in einem hohen Maße von den Managern der Anwendungsbe-  
reiche beeinflussbar. Mitunter setzen diese auch Kurskorrekturen in der Strategie des Technikeinsatzes durch oder erwirken den parallelen Aufbau zentraler und dezentraler Informationssysteme. Den fachlichen Anforderungen und den Autonomiebestrebungen der Fachbereiche wird durch gemeinsame Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse in großem Umfange Rechnung getragen. Zentrale Organisatoren mobilisieren dabei nach Möglichkeit Unterstützung für die von ihnen präferierten Restrukturierungskonzepte über Kommunikations- und Bündnispartner aus den Reihen der Anwenderabteilungen.

Auch in der Organisation der Projektarbeit im engeren Sinn spiegelt sich das intensive Bemühen der einzelnen Managementfraktionen um die Gewährleistung einer Kooperationsbasis. Die Bereichsleiter entscheiden gemeinsam über die Zusammensetzung von Projektteams aus Vertretern der Ressorts bzw. Abteilungen. Meist bilden sie aus ihrem Kreis ein Gremium zur Koordination und Beaufsichtigung des Projektfortgangs. Die Organisations- und EDV-Manager versuchen dabei, durch die personelle Besetzung und Verantwortungsteilung sowie durch Vermeidung einer Bevormundung der Fachabteilungsleiter durch EDV-Spezialisten auf die Sicherung der Arbeitsfähigkeit von Projektteams hinzuwirken. Potentielle Konflikte über arbeitsorganisatorische Optionen werden zum einen durch Zubilligung von Fachbereichsautonomie vermieden, zum anderen durch Hintanstellen arbeitsorganisatorischer Fragen gegenüber den technischen Veränderungen und Auslagerung in gesonderte Projekte umgangen bzw. entschärft.

Wie in der Entwicklung des Innovationsprozesses, so bestimmt die weitgehende Machtbalance zwischen Managementfraktionen auch die Überleitung der Innovationsresultate in einen neuen Regelbetrieb. Das hohe Drohpotential eines Kooperationsentzugs, über das das Fachmanagement verfügt, grenzt die Möglichkeit projektbetreibender EDV-Leiter, etwa die Abhängigkeit von EDV-bezogenen Leistungen als Druckmittel einzusetzen, stark ein. Quasi-Tauschgeschäfte und akzeptanzfördernde Überzeugungsarbeit durch das Organisations- und EDV-Management stehen als Mittel im Vordergrund, mit dem bei anderen Teilen des mittleren Managements die Anerkennung neuer Arbeitsgrundlagen gewährleistet wird.

### *3.2. Kompromißfindung durch wechselseitige Zielabstriche*

Ein zweiter Politiktyp auf der mittleren Managementebene im Rahmen unserer Untersuchungsfälle ist primär dadurch gekennzeichnet, daß auftretende Divergenzen zwischen Teilen des Managements in einer Weise bewältigt werden, die von allen Beteiligten wesentliche Abstriche von ihren jeweiligen Positionen verlangt.

Auseinandergehende Einschätzungen betrieblicher Probleme und des Bedarfs an technisch-organisatorischen Veränderungen innerhalb des Managements lassen sich in diesen Fällen nicht über längere Zeit aufrechterhalten. Die Ziele von EDV-Leitern, die Fachabteilungen ihren gesamtbetrieblichen EDV-Konzepten unterzuordnen, stoßen genauso an Grenzen wie die Zielsetzung einer unabhängigen und von Abteilungserfordernissen getragenen Techniknutzung oder inhaltendes Desinteresse auf Seiten der Fachmanager. Da offensichtlich keine Partei genügend starke Machtressourcen besitzt, ihre Ansprüche durchzusetzen, werden schließlich von den konkurrierenden Zielen Abstriche vorgenommen, bis eine für die involvierten Managementgruppen akzeptable Kompromißvariante gefunden wird.

Die Entscheidung über Auswahl und konkrete Nutzungsform der Technik erfolgt nicht über systematische Einbeziehung der Verantwortlichen für die verschiedenen betrieblichen Funktionsbereiche, sondern in erster Linie durch das EDV- bzw. Organisationsmanagement. Die Einbeziehung von unmittelbar betroffenen Bereichsleitern wird eher selektiv und reaktiv gehandhabt. Auf bereichsübergreifende technische Integration angelegte Restrukturierungskonzeptionen von EDV-Managern gewinnen in dem Maße an Einfluß, als sie gegenüber der Unternehmensleitung als taugliches Rationalisierungsinstrument präsentiert werden können. Fachbereichsleiter büßen im Sog technischer Sachzwänge Autonomie ein, sind aber in der Lage, die von EDV-Seite angestrebte Standardisierung und Automation zu begrenzen, um beispielsweise Gestaltungsmöglichkeiten von Kundenbeziehungen zu wahren.

Für die Organisation der Projektarbeit wählen EDV-Abteilungen in dieser Interessenkonstellation vorzugsweise eine Form, bei der sie die eigentliche Projektarbeit, gestützt auf einen kleinen Kreis von Spezialisten aus betroffenen Abteilungen, selbst in der Hand haben. Vertreter des Fachmanagements werden nur hinzugezogen, wenn sich Gestaltungsfragen auf der Spezialisten-Ebene nicht konsensual entscheiden lassen. Notfalls schaltet das EDV-Management zur Entscheidung auch Vertreter des Spitzenmanagements ein. Zu weiteren Strategien des Organisations- bzw. EDV-Managements, den Verlauf des Innovationspro-

zesses in seinem Sinne zu gewährleisten, zählen die präventive Placierung von Bündnispartnern in Fachabteilungen und die Verfolgung von Etappenstrategien. Damit werden im Falle von Blockierungen und Konflikten zunächst nur schrittweise Teilziele angestrebt, die dann die Voraussetzung für die Realisierung weiterreichender Ziele schaffen.

Auch die Harmonisierung der technisch-organisatorischen Umstellungsaktivitäten mit dem normalen Geschäftsbetrieb erfordert Kompromisse zwischen Projektorganisatoren und Fachmanagern. Erstere können die speziell bei stark vernetzten Innovationsprojekten unverzichtbaren Spezialisten aus den Anwendungsabteilungen nur begrenzt in Anspruch nehmen, letztere deren teilweise Abstellung für Projektarbeit aber auch nicht grundsätzlich verhindern. Die Überleitung der Innovationsresultate in den Regelbetrieb wird gegenüber Fachmanagern mit reservierter Einstellung zu den neuen Arbeitsstrukturen eher durch hierarchische Unterstützung seitens der Unternehmensspitze zu gewährleisten versucht als durch systematische Überzeugungsarbeit.

### *3.3. Dominanz einzelner Managementgruppierungen*

Stärker als die beiden bisher skizzierten Konstellationen voneinander hebt sich eine dritte Ausprägung der mittleren Managementebene als Politikarena von den anderen ab. Charakteristisch ist hier, daß eine bestimmte Managementfraktion oder einzelne Managementvertreter anderen ihre Restrukturierungskonzeption oktroyieren.

Gemeinsam ist diesen Fällen zunächst die ausschließlich von einer Seite festgelegte Definition eines Innovationsbedarfs, die von den betroffenen Managementangehörigen in der Regel nicht geteilt wird, weil sie der Handlungslogik ihrer Funktionsbereiche bzw. ihren Interessen zuwiderläuft. Dem besonderen Naheverhältnis zur Unternehmensleitung, dem formalen Expertenstatus und der Kontrolle über die EDV können die unter Druck gesetzten Bereichsmanager jedoch nicht annähernd starke Machtressourcen entgegensetzen. Die meist einer Zentralabteilung angehörenden Projektbetreiber vermögen daher ihre Intentionen unangefochten auch gegen allfälligen Widerstand zu verfolgen.

Die einseitig festgelegte Zieldefinition mit dezidierten arbeitsorganisatorischen Implikationen engt auch die konkrete technisch-organisatorische Gestaltung weitgehend ein. Einen Einfluß anderer Managementvertreter darauf gibt es so gut wie nicht. Voraussetzung dafür ist, daß der projektbetreibende Managementteil von der Kooperationswilligkeit und vom aktiven Beitrag des betroffenen Fachmanagements zur Systementwicklung relativ unabhängig ist und des-

halb auch keine besonderen Kooperationsbemühungen unternimmt. Da nur geringe Chancen für eine Abänderung der oktroyierten Restrukturierungspläne bestehen, verhält sich das Fachmanagement weitgehend passiv. Die Restrukturierung ist in der Folge hauptsächlich vom Bestreben des Organisationsmanagements bestimmt, die Kontrolle über bereichsspezifische Arbeitsprozesse zu steigern und Rationalisierungseffekte durch bereichsübergreifende Integration zu erreichen.

Unter diesen Bedingungen wird eine möglichst reibungslose Entwicklung und Installierung informationstechnischer Neuerungen durch eine von den Initiatoren gewählte restriktive Form der Projektorganisation sichergestellt. Mit einer äußerst zentral und in kleinstem Kreis angesiedelten Ausarbeitung des Grundgerüsts der Innovation und weitgehender Außenvergabe von Entwicklungsaufgaben wird auf das Fehlen von Bündnispartnern oder Protagonisten im Fachmanagement reagiert und der Gestaltungsprozeß von blockierenden Einflüssen seitens betroffener Abteilungen abgeschirmt. Das betroffene Fachmanagement wird mit mehr oder weniger vollendeten Tatsachen konfrontiert. Dessen Ausschließung aus den entscheidenden Phasen der Projektarbeit erfährt durch Einbindung in die Feinabstimmung keine wesentliche Abschwächung.

Die Leiter von Fachabteilungen verfügen über so gut wie kein Drohpotential, das es ihnen ermöglichen würde, ihre Zustimmung zu neuen Arbeitsstrukturen, die gegen ihre Intentionen von einer anderen Managementgruppierung etabliert werden, zu verweigern. Vielmehr können die Initiatoren, der Unterstützung durch die Unternehmensleitung gewiß, eine vom Fachmanagement getragene Überleitung der Innovation in eine neue Form von Regelbetrieb erzwingen. Offenbar relativ geringe Kosten einer Personalsubstitution in den betroffenen Bereichen und zum Teil auch die pazifizierende Wirkung materieller Anreize verhindern zusätzlich das Aufkommen einer Konfliktbereitschaft. Den Managern solcher quasi von außen reorganisierten Abteilungen bleibt kaum eine andere Wahl, als die neue Technik und Organisation zu akzeptieren und für die Qualifizierung und Anpassungsleistungen der Beschäftigten zu sorgen.

#### **4. Fehlen einer Gegenmachtstrategie: Typische Muster der Interaktion zwischen Management und Beschäftigten**

Neben den Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Gruppen im betrieblichen Management sind es vor allem auch die sozialen Beziehungen und Interaktionsmuster zwischen Beschäftigten bzw. Betriebsrat und Management,

die die Dynamik betrieblicher Restrukturierungsprozesse prägen. Der Besitz von Fachwissen, ebenso wie arbeitssituations- und arbeitsprozeßbezogene Detailkenntnisse, aber auch die Fähigkeit, die Kooperation im Umstellungsprozeß sowie die Akzeptanz bestimmter Arbeitsstrukturen zu verweigern, stellen Machtquellen der Beschäftigten dar, die sie im betrieblichen Restrukturierungsprozeß handlungsfähig machen (vgl. Jürgens 1983). Diese Machtpotentiale versetzen sie in die Lage, Probleme aus der eigenen Interessenperspektive heraus zu definieren, auf die Erstellung technisch-organisatorischer Umstellungskonzepte einzuwirken, Formen der Arbeitsteilung und Kooperation im Restrukturierungsprozeß zu beeinflussen sowie dessen Einbindung in die betriebliche Gesamtorganisation mitzugestalten. Daß die Beschäftigten Ungewißheitszonen besetzen und interessenbezogen nutzen können, beschreibt somit ein mögliches Politikelement betrieblicher Restrukturierung.

Ein zentraler Befund der vorliegenden Studie ist allerdings, daß weder die Beschäftigten insgesamt, noch einzelne Beschäftigtengruppen oder der Betriebsrat das betriebliche Umstellungsgeschehen besonders aktiv im Sinne einer interessenbezogenen Nutzung von Ungewißheitszonen beeinflußt haben. Die Verletzung von Beschäftigteninteressen im Rahmen der bestehenden Arbeitsstrukturen wurde in keinem der von uns untersuchten Fälle zu einem betrieblichen Problem erhoben, auf das mit technisch-organisatorischen Umstellungen reagiert worden wäre. Ebenso wenig verfolgten die Beschäftigten im Restrukturierungsprozeß selbst eine nur von eigenen Interessen geleitete Gegenstrategie. Soweit überhaupt vom Management abweichende Vorstellungen zur Strukturierung des Arbeitsprozesses bestanden, wurden diese nicht offensiv, im Sinne einer Konfliktstrategie, umzusetzen versucht. Selbst wenn es die erklärte Zielsetzung des Managements war, im Zuge des betrieblichen Restrukturierungsprozesses Arbeitsplätze einzusparen, wurde das nicht zum Anknüpfungspunkt für kollektive Gegenmaßnahmen. Den "natürlichen Abgang" als Strategie des Abbaus von Personal zu nutzen, wurde auch vom Betriebsrat als ein legitimes Mittel zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit des Betriebes anerkannt.

Trotz solcher Befunde kann nicht von einer völligen Entpolitisierung der Beziehungen von Management und Beschäftigten bzw. Betriebsrat gesprochen werden. Wenn die Beschäftigten ihre Machtpotentiale auch nicht zur interessenbezogenen Nutzung von Ungewißheitszonen eingesetzt haben, so sind diese doch latent vorhanden und beeinflussen damit auch das Verhalten des Managements gegenüber den Beschäftigten. Aus dieser Perspektive lassen sich typische Beziehungs- und Interaktionsmuster zwischen Management und Beschäftigten erfassen und mit dem Verlauf des Restrukturierungsprozesses und den

realisierten Arbeitsstrukturen in Verbindung bringen. Orientiert an den von uns unterschiedenen *Ungewißheitszonen* erfolgt eine solche Typisierung anhand der folgenden Dimensionen:

- Bezugnahme auf Beschäftigteninteressen bei der Problemdefinition;
- Stellenwert der Beschäftigteninteressen für die technisch-organisatorische Umgestaltung;
- Formen der Partizipation im Restrukturierungsgeschehen;
- Sicherung der Akzeptanz und Übernahme von Anpassungskosten der Umstellung.

#### *4.1. Besitzstandswahrung im Austausch gegen Kooperation*

Das Ziel des Personalabbaus und das Bedürfnis nach einer stärkeren Kontrolle des Arbeits- und Leistungsverhaltens der Beschäftigten spielen in einigen der von uns untersuchten Betriebe eine eindeutig untergeordnete Rolle. Deshalb standen die Interessen der Beschäftigten auch nicht immer im Zentrum der Problemdefinitionen des Managements. Sie blieben allerdings auch von solchen Problemdefinitionen nicht unberührt, die von der Marktseite oder der Seite der Prozeßtechnologie ihren Anstoß erhalten haben. Denn indirekt wird bei der Suche nach möglichen Lösungen für derartige Probleme immer auch die Frage einer Neugestaltung der Arbeitsstrukturen aufgeworfen. Diese werden also zumindest zu einem abgeleiteten Problem.

In solchen Fällen akzeptiert das Management in der Regel auch, daß die Umstrukturierung zumindest zu keiner Verschlechterung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten führen darf. Der Einsatz einer ergonomisch unzureichenden Technik und von wenig benutzerfreundlicher Software wird gleichfalls als nicht zumutbar angesehen. Ebenso wird ein Anspruch auf eine möglichst interessante, vielseitige und verantwortungsvolle Tätigkeit als Vorgabe für die Umstrukturierung anerkannt. Rücksicht genommen wird schließlich auch auf stabile soziale Beziehungen in bestehenden Arbeitsgruppen. Als Gegenleistung erwartet das Management allerdings eine aktive Mitarbeit im Restrukturierungsprozeß.

Daß ein solches Austauschmodell ohne eine starke Einbindung der gewählten Repräsentanten wie auch der Beschäftigten nicht funktionieren kann, ist für das Management fast selbstverständlich. Der Betriebsrat ist deshalb auch in allen relevanten Entscheidungsgremien vertreten; gegen sein Votum werden technisch-organisatorische Lösungen kaum durchgesetzt, wobei allerdings auf dessen Aufgeschlossenheit gegenüber technischen Neuerungen vertraut werden kann.

Unbestritten bleibt sein Recht, auf die Einhaltung der vielfältigen Regelungen des Beschäftigungsverhältnisses zu achten. Dem Management geht es darüber hinaus aber auch um eine weitgehende Einbindung aller Betroffenen in den Umstellungsprozeß. Das Hinzuziehen von Beschäftigten in Projektgruppen erfolgt zwar eher unter dem Gesichtspunkt ihres fachlichen Beitrages, es gilt jedoch auch das Prinzip der Repräsentanz aller betroffenen Fachabteilungen. Benutzerbeteiligung gibt es sowohl bei der Auswahl technischer Systeme als auch bei der Entwicklung und Erprobung einzelner Programmteile.

Die Sicherung der sozialen Akzeptanz von Ergebnissen des Restrukturierungsprozesses gestaltet sich besonders aufwendig. Auf diese Weise soll ein eher fließender und damit nach Möglichkeit auch problemloser Übergang vom alten in das neue technisch-organisatorische Arbeitskonzept erreicht werden. Gemeinsam entwickelte Arbeitsstrukturen können nach ihrer Einführung von den Beschäftigten nicht ohne besondere Begründung infragegestellt werden; auftretende Probleme lassen sich nicht einseitig dem Management anlasten, sie stimulieren eher kollektive Anstrengungen zu ihrer Überwindung. Zu den akzeptanzsichernden Maßnahmen gehört weiterhin ein Schulungsprogramm, das alle Betroffenen einschließt. Soweit es die finanziellen Anpassungskosten betrifft, kommt der Betrieb hierfür auf; motivationale und emotionale Anpassungsprobleme werden durch den gleitenden und in vielfacher Weise unterstützten Übergang in das neue System so gering wie möglich gehalten.

#### *4.2. Legitimationsprinzipien als "Ersatz" für aktive Konsensbildung*

Oft steht bei den Problemdefinitionen des Managements der Kostendruck eindeutig im Vordergrund. Gelegentlich kommt noch die Klage über die Undurchsichtigkeit und eine zu geringe Kontrollierbarkeit des Arbeitsprozesses hinzu. In solchen Fällen sind die Beschäftigten sowohl in ihrem Interesse an einem sicheren Arbeitsplatz wie auch an autonomer und anspruchsvoller Tätigkeit berührt.

Bei der technisch-organisatorischen Neugestaltung des Produktionsprozesses haben derartige Interessenlagen der Beschäftigten keinen direkten Einfluß auf das Entscheidungsverhalten der Projektbetreiber. Das Bestreben, die technischen Potentiale möglichst umfassend zu nutzen, bringt es jedoch mit sich, daß sich Arbeitsrollen nicht zu restriktiv definieren lassen. Typisch ist für diese Betriebe, daß sich vieles mit Bezug auf allgemein anerkannte Legitimationsprinzipien rechtfertigen läßt. Die Betriebskultur ist stark durch ein technisches bzw. funktionales Denken geprägt. Mit dem Hinweis auf "ökonomische Sachzwänge", "technische Notwendigkeiten" und "Funktionserfordernisse" lassen

sich neue Arbeitsstrukturen gegenüber den Beschäftigten auch dann begründen, wenn sie diesen Nachteile bringen. Durch den Rückgriff auf allgemein akzeptierte Legitimationsprinzipien erspart sich das Management einen oft sehr aufwendigen Prozeß der Interessenabgleichung. Die die Betriebskultur prägenden Legitimationsprinzipien tragen aber auch in begrenztem Umfange zur Wahrung von Beschäftigteninteressen bei. Technische Funktionalität schließt zumindest auch den Anspruch auf die Angemessenheit der Arbeitsmittel und die Einhaltung ergonomischer Standards ein.

Wenn nicht machtpolitische Aspekte zu berücksichtigen sind, beschränkt das Management eine Beteiligung im betrieblichen Restrukturierungsprozeß auf jene Beschäftigten, die aufgrund ihres technischen Sachverstandes für die Projektarbeit nützlich sein können. Eine gezielte Benutzerbeteiligung gibt es nicht. Der Betriebsrat wird in der Regel nur begrenzt in die Projektstätigkeit eingebunden. Die fachliche Mitarbeit von Betriebsratsmitgliedern im Rahmen einer Projektgruppe wird vielfach als Äquivalent für ein umfassenderes Informieren des Betriebsrats als Institution gesehen. Hinsichtlich der Anpassungskosten verfolgt das Management eine Minimierungsstrategie. Eine besondere Schulung erfahren in der Regel nur einige wenige Mitglieder einer Abteilung, die den Status von Experten erlangen. Deren Aufgabe ist es dann, ihre Kollegen anzulernen. Die Qualifizierung der weit überwiegenden Anzahl von Beschäftigten für die neuen Arbeitsstrukturen beschränkt sich auf ein kurzfristiges "training on the job". Dadurch ergeben sich für die Beschäftigten auch erhebliche Anpassungsprobleme.

#### *4.3. Unterwerfung statt Kooperationsangeboten*

Das Beziehungsmuster zwischen Management und Beschäftigten in einer dritten Ausprägung läßt sich am besten als Unterwerfungsmodell charakterisieren. Im Rahmen der Effektivierung des betrieblichen Gesamttablaufs geht es auch explizit um die Verbesserung der Kontrolle über das Arbeits- und Leistungsverhalten der Beschäftigten.

In die Problemdefinition ist somit die Verletzung von Beschäftigteninteressen eingeschlossen. Diese bleiben auch ohne Bedeutung für die Auswahl und Gestaltung der Systeme; es finden vielmehr ausschließlich ökonomische Kriterien Berücksichtigung. Da die Beschäftigten in den Augen der Projektbetreiber offensichtlich über kein für die Systemerstellung unabdingbares Fachwissen verfügen, wird auf jede Form der Benutzerbeteiligung im Restrukturierungsprozeß verzichtet. Management und Experten behandeln die Umstellung nahezu als

eine Art Geheimsache, von der Beschäftigte und Betriebsrat ausgeschlossen und ferngehalten werden. Sie werden erst unmittelbar vor Einführung mit dem System konfrontiert. Das Angebot des Managements an die Beschäftigten läßt sich auf die Formel "take it or leave it" bringen. Die Bereitschaft der Beschäftigten, sich den neuen Arbeitsstrukturen anzupassen, wird als gegeben vorausgesetzt. Das Management handelt nach der Devise "wer gehen will, kann gehen" und das gilt bis hinauf zum Abteilungsleiter. Ein durch finanzielle Anreize motiviertes Arbeitsengagement wird als ausreichend dafür angesehen, daß die Beschäftigten die neuen Systeme in effizienter Weise nutzen.

Die immateriellen Kosten der Anpassung werden zur Gänze auf die Beschäftigten überwältigt: Eine besondere Schulung wird als nicht notwendig erachtet, bestenfalls erfolgt eine kurze Einweisung; ansonsten müssen sich die Beschäftigten mit dem neuen System selbst zurechtfinden. Die physischen wie psychischen Anforderungen sind dementsprechend besonders hoch.

##### **5. Formung und arbeitsorganisatorische Auswirkungen betrieblicher Restrukturierung: Drei typische Konstellationen**

Standen bisher isolierte Politikarenen im Zentrum der Analyse, so gilt das Interesse nunmehr dem *Zusammenspiel der einzelnen Politikarenen* und somit dem betrieblichen *Restrukturierungsprozeß in seiner Gesamtheit*. Dabei wird davon ausgegangen, daß unterschiedliche Innovationsverläufe vor allem dadurch zu charakterisieren sind, daß ihre besondere *Dynamik* jeweils von *spezifischen* Politikarenen ausgeht.

Mit der Konzentration auf innerbetriebliche Politikmomente bei der Analyse von Technikeinsatz und arbeitsorganisatorischer Restrukturierung wird die direkte Ableitung der Entwicklungstendenzen der Arbeit aus quasi objektiven Anforderungen an den Betrieb aufgegeben. Bei einer solchen Neuorientierung besteht andererseits immer die Gefahr einer Vernachlässigung gesellschaftlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen. Im folgenden wird deshalb in einer *Zusammenschau* der drei analytisch unterschiedenen Politikarenen auch auf die soziale Formung der Restrukturierung durch betriebliche und überbetriebliche *Rahmenbedingungen* eingegangen. Es lassen sich dabei *typische Muster* betrieblicher Restrukturierungsprozesse herausarbeiten. Darüberhinaus sollen Aufschlüsse über die Frage gewonnen werden, inwieweit die verschiedenen Prozeßtypen zu unterschiedlichen Gestaltungsformen betrieblicher *Arbeit* führen können.

### *5.1. Restrukturierung als Konsensprojekt*

Ein erstes Muster betrieblicher Restrukturierung ist durch eine nur geringe Einflußnahme der Unternehmensleitung gekennzeichnet; sie hat die Projekte unter loser Kontrolle. Auf der mittleren Managementebene besteht deshalb ein relativ großer technischer und organisatorischer Gestaltungsspielraum. Seine Dynamik und inhaltliche Ausrichtung erhält der Innovationsprozeß deshalb auch in erster Linie auf dieser Ebene. Die ausgeglichenen Machtverhältnisse zwischen den Abteilungs- bzw. Bereichsleitern führen dazu, daß alle in den Prozeß involvierten Parteien bei jeweils nur geringen Zugeständnissen zufriedengestellt werden. Management und Beschäftigte stehen in einer Art Austauschbeziehung, eine Situation, die den Beschäftigten einen gewissen Einfluß auf Restrukturierungsprozeß und -ergebnis beläßt.

Als betriebliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen eines derartigen Prozeßtyps sind eine Reihe von Faktoren hervorzuheben. Anzutreffen ist eine solche Politikkonstellation vor allem in wirtschaftlich prosperierenden Großbetrieben. Die entsprechend starke hierarchische und horizontale Differenzierung macht einerseits eine direkte Einflußnahme der Unternehmensleitung auf die Umstellung unwahrscheinlich, sie bringt andererseits eine vielfältige Spezialisierung innerhalb des Managements mit sich. Die Manager der mittleren Ebene koordinieren daher ihre recht unterschiedlichen Zielsetzungen und Gestaltungspräferenzen für den EDV-Einsatz im Rahmen einer betrieblichen Kontrollform, die vorwiegend bürokratische Züge trägt. Diese Abstimmung erfolgt unter weitgehender Erfüllung der Ansprüche aller Beteiligten, weil die ökonomische Lage des Betriebes genügend Spielraum bietet. Anwenderabteilungen können etwa ihre Zuständigkeit für wichtige Marktbereiche dazu nützen, ein Gegengewicht - bisweilen auch eine Überlegenheit - gegenüber den für die gesamtbetriebliche Ablaufsteuerung zuständigen Organisations- und EDV-Abteilungen aufzubauen.

Da die Angestellten wegen ihres Fachwissens und ihrer Erfahrung sowohl im Rationalisierungs- als auch im normalen Arbeitsprozeß nur schwer ersetzbar sind, müssen die Leiter betrieblicher Restrukturierungsmaßnahmen auf die Beschäftigteninteressen in großem Ausmaße Rücksicht nehmen. Zudem haben sie es mit Angestellten zu tun, die aufgrund bürokratischer Beschäftigungsverhältnisse und einer festverankerten Interessenvertretung eine vergleichsweise starke Verhandlungsposition besitzen.

Der Prozeßtyp, der von einer Suche nach Konsens sowohl innerhalb des Managements als auch zwischen Management und Beschäftigten gekennzeichnet ist, führt zu neugestalteten Arbeitsprozessen, die für Beteiligte und Betroffene keine radikalen Umbrüche bedeuten. Für die Zustimmung der einzelnen Fachabteilungen zu zentralisierten Informationssystemen erfolgen im Gegenzug Zugeständnisse bei der Gestaltung der Software, sodaß diese die Anforderungen der Anwender soweit wie möglich erfüllt. Das Management realisiert die durch den Technikeinsatz erzielbare Personaleinsparung auf dem "sanften" Wege der Ausnutzung normaler Personalfuktuation. Zu Verlusten von Arbeitsplätzen kommt es verstärkt nur in Betriebsbereichen mit zentralisierten Hilfs- und Routinetätigkeiten, die quasi außerhalb des betrieblichen Konsenses stehen. Für die qualifizierten Angestellten bedeutet die Automation von Routinetätigkeiten und der verbesserte Zugriff auf Informationen im Rahmen der interaktiven Techniknutzung, die "Benutzerfreundlichkeit" der Programme und die grundsätzlich gleichbleibende Arbeitsorganisation, daß die Restrukturierung kaum mit Nachteilen verbunden ist. Die Potentiale der Kontrolle ihrer Arbeitsergebnisse steigen zwar, werden aber nur in einem geringen Ausmaß tatsächlich genutzt.

## *5.2. Sachzwangdominanz im Rationalisierungsprozeß*

Vielfach nimmt die Unternehmensleitung über Vorgaben von Rationalisierungszielen, Terminen und Budgets einen stärkeren Einfluß auf den Restrukturierungsprozeß. Die wichtigsten Entscheidungen fallen zwar auch dann noch im mittleren Management; die Akteure sind aber in diesem Fall wegen des eingegrenzten Handlungsspielraums zu einschneidenden Zugeständnissen im Rahmen der Kompromißfindung gezwungen. Von der Beziehung zwischen Management und Beschäftigten geht keine besondere Dynamik auf das Innovationsgeschehen aus.

Die Gründe für den stärkeren Einfluß der Unternehmensleitung und den reduzierten Gestaltungsspielraum im mittleren Management liegen primär in einer kritischeren wirtschaftlichen Lage, einer intensiven Konkurrenz am Absatzmarkt oder - im Fall von Konzernbetrieben - in engen ökonomischen Konzernvorgaben an den Betrieb. Da es sich in der Regel um Betriebe mittlerer Größe handelt, kann die Leitung leichter in einzelne Projekte eingreifen. Die Leiter von Anwenderabteilungen müssen unter diesen Bedingungen einer Einschränkung ihrer Entscheidungsautonomie im Zuge der Veränderung der Arbeitsorganisation zustimmen, weil die spezifischen Rationalisierungspoten-

tiale eines bereichsübergreifenden Einsatzes von Informationstechnik erst bei entsprechenden organisatorischen Anpassungen ausgeschöpft werden können. Auch starke innerbetriebliche Machtpositionen einzelner Abteilungen ermöglichen diesen nur begrenzte Verhandlungen über das Ausmaß ihrer Unterwerfung unter die technische Logik eines betriebsweiten Informations- und Steuerungssystems.

Nicht nur die Manager, sondern auch die Beschäftigten und ihre Interessenvertreter anerkennen die vermeintlichen oder tatsächlichen technischen und ökonomischen Sachzwänge. Selbst bei einer Verletzung ihrer Interessen halten die Beschäftigten die Rationalisierung für legitim. Die Interessenvertretung überläßt die Neugestaltung der Arbeit dem Management und konzentriert sich bei ihren Forderungen auf Eckpunkte des Beschäftigungsverhältnisses, wie Einkommen, Arbeitszeit und eine Eingrenzung der Überwachung der Arbeitenden. Dabei sind durchaus Erfolge zu verzeichnen, weil der Betriebsrat als Institution im Betrieb akzeptiert ist und die Einhaltung von Vereinbarungen sicherstellen kann.

Die Restrukturierung hat für Angestellte mit standardisierten Tätigkeiten eine weitere Einschränkung des Tätigkeits- und Entscheidungsspielraums sowie die Abnahme direkter arbeitsbezogener Kommunikation zur Folge. Außerdem sind sie unmittelbar von Personalabbau betroffen. Qualifizierte Angestellte, die für wichtige Kunden zuständig sind, können eine Gestaltung ihrer Arbeit, die ausschließlich auf Kostensenkung und technische Integration der Betriebsabläufe abzielt, mit dem Argument abwehren, daß dadurch die Kundenbeziehungen des Betriebs beeinträchtigt werden. Zwar bleiben ihre fachlichen Gestaltungsspielräume in der Arbeit erhalten und ihr Informationszugriff durch das integrierte System wird verbessert, jedoch erfolgt gleichzeitig die Anlagerung von Routinetätigkeiten wie Dateneingabe. Die Kontrollpotentiale der Technik werden vom Management nicht zur Überwachung individueller Arbeitsleistungen, wohl aber zum Ausloten weiterer gesamtbetrieblicher Rationalisierungspotentiale genutzt. Die "Benutzerfreundlichkeit" der Programme ist vergleichsweise gering, sodaß hohe Belastungen durch eine den Erfordernissen der Tätigkeiten unzureichend angepaßte Software auftreten.

### *5.3. Rationalisierung im autoritären Stil*

In den Fällen, die sich einem dritten Prozeßtyp zuordnen lassen, läuft die Restrukturierung im wesentlichen zwischen der Unternehmensleitung und einer dominanten Partei im mittleren Management ab. Die Unternehmensleitung hält

den Prozeß am kurzen Zügel, schließt wichtige betriebliche Akteure aus und nimmt der Politikarena des mittleren Managements dadurch ihre strategische Bedeutung. Die Beschäftigten haben keinen Einfluß auf Verlauf und Ergebnis der Rationalisierung.

Die wichtigsten Voraussetzungen einer solchen zentralen Steuerung des Rationalisierungsprozesses durch die Betriebsleitung sind eine kleine bis mittlere Betriebsgröße und eine "despotische" Herrschaft durch Eigentümerunternehmer. Die Betriebe sehen sich einer harten Preiskonkurrenz ausgesetzt. Als branchentypisches Merkmal kommt eine begrenzte Zahl betrieblicher Aufgabenbereiche hinzu, wie sie etwa bei Handels- im Vergleich zu Industriebetrieben gegeben ist. Dadurch wird auch der Zukauf von Standardsoftware erleichtert. Die Arbeitsbeziehungen sind unter anderem wegen der leichten Ersetzbarkeit der Beschäftigten und der allgemein hohen Fluktuation durch eine schwache Machtposition der Interessenvertretung gekennzeichnet.

Unter diesen Bedingungen schöpfen die Unternehmer bzw. Manager die Rationalisierungs- und Kontrollpotentiale der verfügbaren Informationstechnik voll aus, ohne auf arbeitsinhaltliche Interessen der Beschäftigten einzugehen. Die einseitige Nutzung der EDV erfährt keine Kompensation auf der Ebene der Softwaregestaltung für einzelne Tätigkeiten. Die Übernahme von Standardsoftware kann diese Tendenz verstärken.

Infolgedessen büßen die Angestellten Entscheidungsspielräume im Rahmen ihrer Tätigkeit ein, selbst wenn dies auf Kosten der Gestaltung von Kundenbeziehungen geht. Die strikte Festlegung der Abfolge von detailliert vorgegebenen Arbeitsschritten im Dialog mit dem integrierten EDV-System bringt weitere Einschränkungen mit sich. Die Ausbildung der Beschäftigten für ihre neue Arbeitssituation ist mangelhaft, was immer wieder zu Störungen führt. Auf der Basis personenbezogener Rückmeldungen der Arbeitsergebnisse erfolgen detaillierte statistische Auswertungen der Leistungen aller Angestellten. Personalabbau und Veränderungen im Beschäftigungsverhältnis werden vom Management ohne besondere Rücksichtnahme durchgesetzt.

Resümierend lassen sich die wichtigsten Merkmale der Rahmenbedingungen und arbeitsorganisatorische Folgen der einzelnen Prozeßtypen betrieblicher Rationalisierung schematisch darstellen (vgl. Übersicht).

## Übersicht: Formung und arbeitsorganisatorische Auswirkungen betrieblicher Restrukturierung

Politiktypen	Suche nach Konsens über die Techniknutzung im mittleren Management und zwischen Management und Beschäftigten	Zwang zu Kompromissen im mittleren Management unter engen Vorgaben durch die Unternehmensleitung	Rationalisierung und Kontrollsteigerung durch die Unternehmensleitung unter Ausschaltung des mittleren Managements
Rahmenbedingungen	hohe innerbetriebliche Differenzierung Machtbalance im Management Beschäftigte mit hoher Primär- und Sekundärmacht kooperative Arbeitsbeziehungen ökonomischer Spielraum	starke Machtposition einzelner Betriebsbereiche Interessenvertretung nur in traditionellen Domänen stabile Sachzwanglegitimation hoher ökonomischer Druck	geringe innerbetriebliche Differenzierung bzw. Betriebsgröße direkte Herrschaft durch Eigentümer hohe Personalsubstituierbarkeit schwache bzw. fehlende Arbeitnehmer-Interessenvertretung hoher Konkurrenzdruck
Arbeitsorganisatorische Auswirkungen	weitgehende arbeitsorganisatorische Autonomie auf Abteilungsebene Beharrungstendenz institutionalisierter Arbeitsteilung arbeitsinhaltliche Verbesserungen für qualifizierte Beschäftigte (verbesserte Informationszugriff, Entlastung von Routinetätigkeiten, Autonomie im Arbeitsablauf) "sanfter" Personalabbau keine personen-, primär sachbezogene Nutzung von erhöhten Kontrollpotentialen	begrenzte arbeitsorganisatorische Autonomie auf Abteilungsebene teilweise Abteilungszusammenlegung mit Arbeitsverdichtung Autonomiewahrung, verbesserter Informationszugriff und Belastungszunahme bei qualifizierten Beschäftigten Arbeitsplatz-, Autonomie- und Kommunikationseinbußen für Beschäftigte mit Routine-tätigkeiten geringe personen- und starke sachbezogene Nutzung erhöhter Kontrollpotentiale	Arbeitsorganisation der Abteilungsautonomie entzogen strikte Vorgabe des Arbeitsablaufs Belastungszunahme Personaleinsparung und Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen Einsatz der Informationstechnik zur direkten Kontrolle (personen- und sachbezogene volle Ausschöpfung von Kontrollpotentialen)

## 6. Zusammenfassung

Dem vorliegenden Beitrag liegt ein Untersuchungskonzept zugrunde, das dem als "politische Wende" (Böhle 1985) bezeichneten Paradigmenwechsel in der Industriesoziologie Rechnung trägt. Es reflektiert die Distanzierung von einem technischen und ökonomischen Determinismus zugunsten der Herausbildung einer Betrachtungsweise von betrieblicher Restrukturierung, die den sozialen und politischen Charakter solcher Prozesse in den Mittelpunkt stellt. Zugleich ist die Konzeptualisierung und empirische Anwendung des Untersuchungsansatzes von dem Bestreben getragen, durch eine *handlungs-* und *prozeßzentrierte* Perspektive nicht umgekehrt den Einfluß betrieblicher und gesellschaftlicher *Strukturen* auf das Prozeßgeschehen und -ergebnis aus den Augen zu verlieren.

Der zentrale Beitrag zur handlungstheoretischen Erklärung des Wandels betrieblicher Arbeitsstrukturen besteht im systematischen Aufgreifen eines bisher vernachlässigten Zusammenhangs: Dem Phänomen der Ungewißheit als einem Grundmerkmal betrieblicher Restrukturierung einerseits und den mit dem Handeln betrieblicher Akteure verbundenen politischen Prozessen andererseits. Dieser durch die organisationssoziologische Machttheorie von Crozier/Friedberg (1979) angeregte Ansatz (vgl. auch Jürgens 1983) geht über die Thematisierung von Ungewißheit als Quelle "lückenhafter Rationalität" von Entscheidungen (Berger 1984) und bloße Hinweise auf eine prinzipielle Offenheit betrieblicher Arbeitsorganisation (Springer 1987, S. 34) entscheidend hinaus. Typische "Ungewißheitszonen" in betrieblichen Restrukturierungsprojekten lassen sich als Ausgangspunkt für Auseinandersetzungen interpretieren, die ihre spezifisch soziale Prägung durch besondere Rahmenbedingungen erhalten und die selbst wiederum bestimmte Arbeitsstrukturen hervorbringen.

Die vorliegenden Befunde verweisen auf einige notwendige Korrekturen gängiger Auffassungen zur betrieblichen Rationalisierung. So erweist sich die Charakterisierung betrieblicher Rationalisierungsverläufe als Aushandlungsprozesse zwischen Management und Beschäftigten (Littek/Heisig 1986) als ungerechtfertigte Generalisierung, selbst wenn sie auf den Angestelltenbereich eingeschränkt wird. Die politischen Formen der Realisierung technischer und organisatorischer Veränderungen sind auch dort vielfältiger. Eine breitere Beteiligung von Beschäftigten, die es erlaubt, von einem Aushandeln der Gestaltungskonzepte zu sprechen, ist nur in jenen Fällen zu beobachten, wo diese aufgrund ihrer Verfügung über Machtmittel - wie etwa unverzichtbares Fachwissen - in der Lage sind, zentrale Ungewißheitszonen von Restrukturierungsprozessen zu kontrollieren. Ein anderes Politikmuster besteht darin, daß ein Einverständ-

nis mit bestimmten Managementvorstellungen primär über das Medium allgemein anerkannter Legitimationsprinzipien, wie technische und ökonomische Sachzwänge, hergestellt wird. Dieses Muster verweist zugleich auf die Bedeutung der Prägung von Rationalisierungsprozessen durch die jeweilige Betriebskultur. Das Spektrum der Politikformen schließt darüberhinaus auch die autoritäre Durchsetzung von technisch-organisatorischen Konzepten im Rahmen betrieblicher Restrukturierungsprozesse durch das Management ein.

Gegenüber einem Erklärungsansatz, der innerbetriebliche Handlungskonstellationen zu sehr an dem unterschiedlichen Rationalisierungsverständnis einzelner Akteurkategorien festmacht (Weltz/Lullies 1983), unterstreichen die Befunde die Fruchtbarkeit einer Rückbindung an strukturelle Rahmenbedingungen. Dadurch wird auch der dominante Einfluß jeweils bestimmter Politikarenen auf den Restrukturierungsverlauf verständlich. Wie gezeigt, unterliegen betriebliche Innovationsprozesse nur unter bestimmten Kontextbedingungen der Autonomie des mittleren Managements. Unter anderen Gegebenheiten wiederum ist die Unternehmensleitung selbst in der Projektarbeit federführend, sodaß dem mittleren Management praktisch kein Gestaltungsspielraum bleibt.

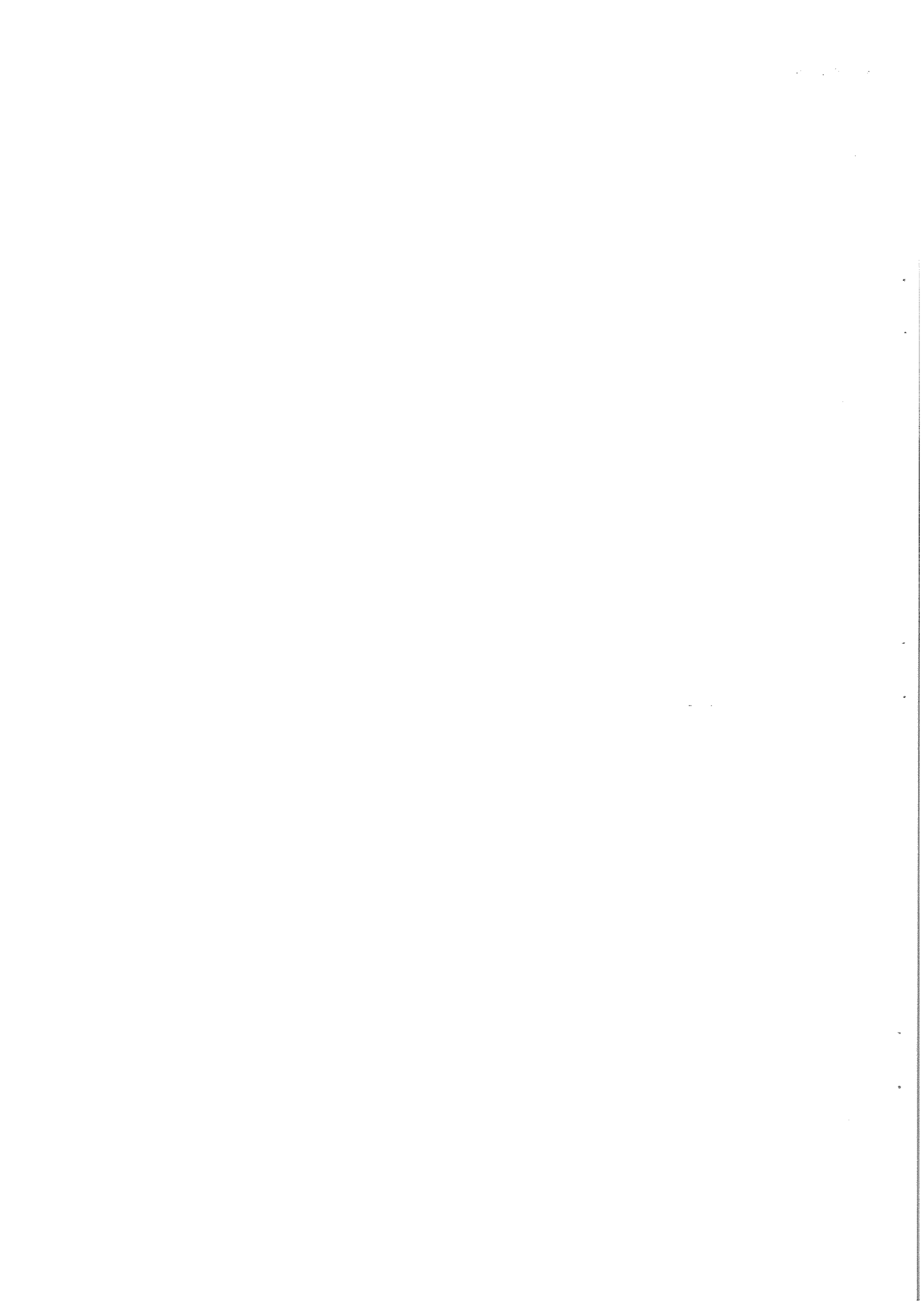
Hinsichtlich der arbeitsorganisatorischen Konsequenzen im Gefolge aktueller Technisierungsprozesse lassen sich weder generelle noch branchenspezifische Entwicklungstrends festschreiben. Ebenso wenig erscheint es sinnvoll, eine "Pluralität von Produktionskonzepten" (Schumann/Wittmann 1985) im Sinne von konkurrierenden Managementvorstellungen als letztlich entscheidend für das Zustandekommen unterschiedlicher Formen von Arbeitsorganisation anzusehen. Die Veränderung der Arbeit im Zusammenhang mit dem Einsatz von Informationstechnik ist - wie die Prozeßanalysen aufzeigen - vielmehr von den Interessen und den Machtbeziehungen der Personen und Gruppen im Betrieb abhängig, die unter den jeweiligen betrieblichen und überbetrieblichen Rahmenbedingungen ihre spezifische Ausformung erhalten. Die arbeitsorganisatorischen Veränderungen sind daher differenzierter, als es die Thesen von intentionalen Produktionskonzepten oder technischen und ökonomischen Entwicklungslogiken vermuten lassen. Andererseits ist die Offenheit der Restrukturierungsprozesse und ihrer Ergebnisse durch Rahmenbedingungen eingegrenzt, zu denen unter anderem die ökonomische Situation, die Machtverhältnisse zwischen Management und Beschäftigten bzw. zwischen den Trägern unterschiedlicher betrieblicher Funktionen und nicht zuletzt organisationspezifische Kulturmuster zählen. Als Fazit bleibt festzuhalten, daß unterschiedliche Konstellationen dieser Rahmenbedingungen jeweils spezifische Weichenstellun-

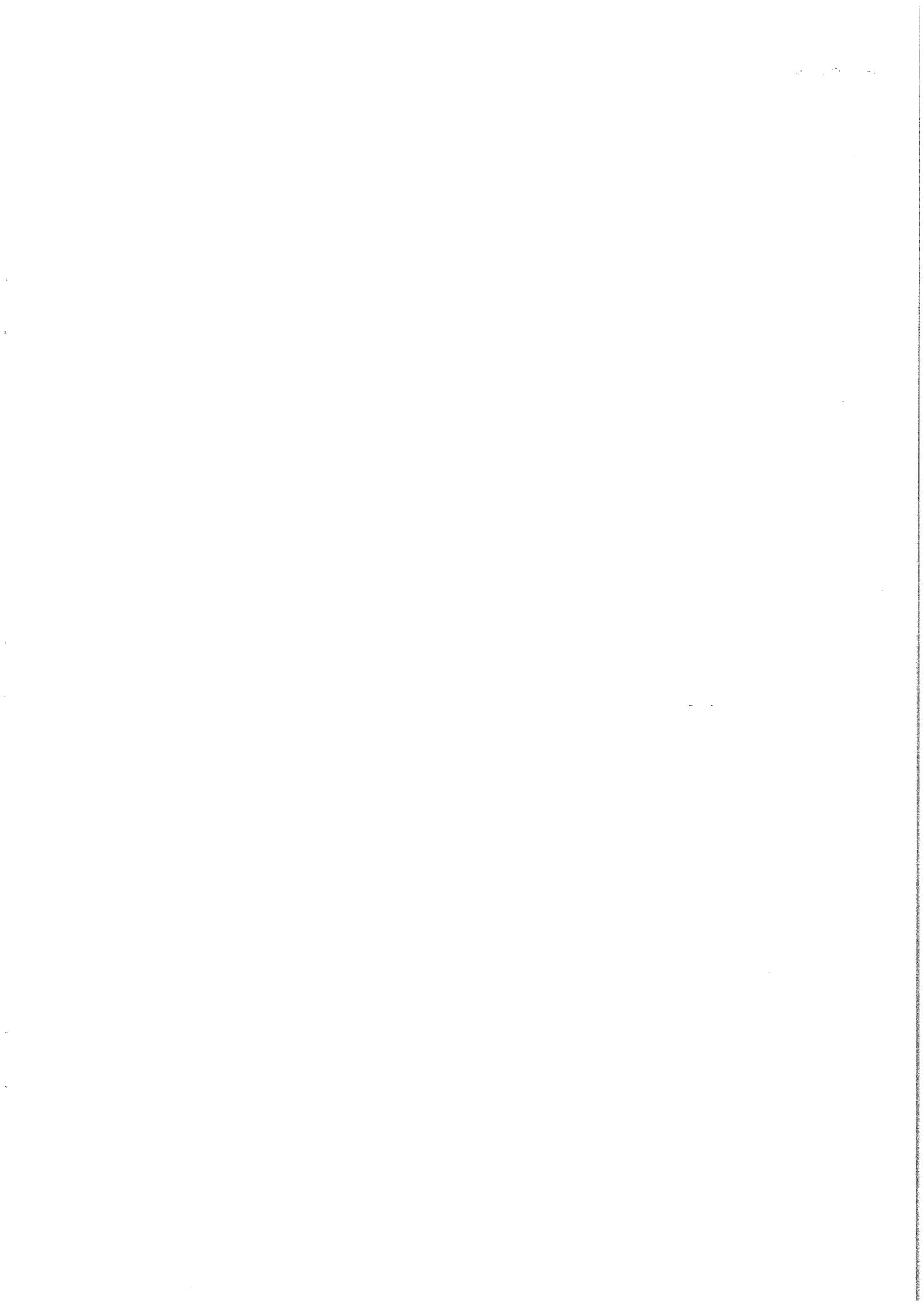
gen für Restrukturierungsprozesse mit sich bringen, in denen sich die konkreten Formen der Arbeit einzelner Beschäftigtengruppen politikvermittelt herausbilden.

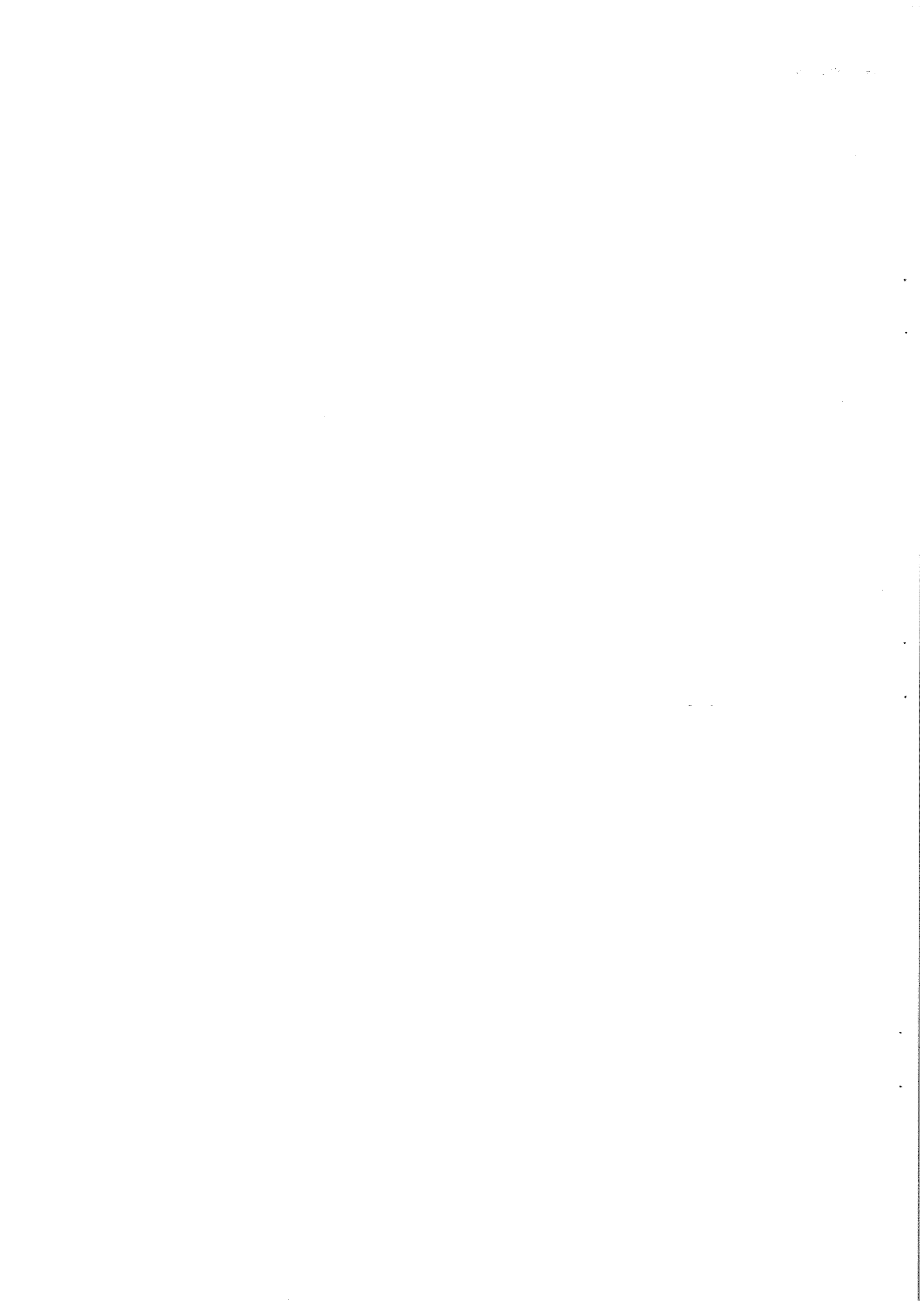
## Literatur

- Armstrong, P. (1986): Management control strategies and inter-professional competition: the cases of accountancy and personnel management. In: Knights, D./Willmott, H. (eds.): *Managing the Labour Process*. Aldershot
- Benz-Overhage, K./Brumlop, E./v. Freyberg, T./Papadimitriou, Z. (1982): *Neue Technologien und alternative Arbeitsgestaltung*. Frankfurt
- Berger, U. (1984): *Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit*. Frankfurt
- Böhle, F. (1985): Betriebliche Informationspolitik und Interessenvertretung. In: *Soziale Welt* 2/1985
- Buchanan, D.A. (1986): Management objectives in technical change. In: Knights, D./Willmott, H. (eds.): *Managing the Labour Process*. Aldershot
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago
- Child, J. (1985): Managerial strategies, new technology and the labour process. In: Knights, D./Willmott, H./Collinson, D. (eds.): *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*. Aldershot
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.
- Czarniawska, B. (1983): *Control in industrial organizations: concepts, issues, processes*, IIVG/dp 83-211 discussion paper, Wissenschaftszentrum Berlin
- Etzioni, A. (1961): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York
- Flecker, J./Volst, A. (1988): Kontrolle der Kontrolle. Formen und Folgen der Steuerung betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 2/1988
- Hales, C. (1988): *Management process, management divisions of labour and managerial work: towards a synthesis*. University of Surrey, mimeo
- Herman, A. (1982): Conceptualizing control: Domination and hegemony in the capitalist labor process. In: *The Insurgent Sociologist*, Vol. XI(3), S. 722
- Hirsch-Kreinsen, H./Wolf, H. (1987): *Neue Produktionstechniken und Arbeitsorganisation*. In: *Soziale Welt* 2/1987, S. 181-196

- Hyman, R. (1987): Strategy or structure: capital, labour and control. In: *Work, Employment and Society* 1/1987, S. 25-55
- Jürgens, U. (1983): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß. In: *Leviathan*, Sonderheft 5, S. 58-91
- Kern, H./Schumann, M. (1984): Neue Produktionskonzepte haben Chancen. In: *Soziale Welt* 1/2/1984, S. 146-158
- Kolm, P./Volst, A./Wagner, I. (1988): Konflikt und Innovation in computerunterstützten Organisationen. Wien/München
- Littek, W./Heisig, U. (1986): Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozeß. In: *Soziale Welt* 2/3/1986, S.237-262
- Littler, R. (1982): *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*. London
- Lutz, B. (1987): Wie neu sind die neuen Produktionskonzepte? In: Malsch, T./Seltz, R. (Hrsg.): *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand*. Berlin
- Naschold, F. (Hrsg.) (1985): *Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung*. Frankfurt/New York
- Schienstock, G. (1975): *Organisation innovativer Rollenkomplexe*. Meisenheim
- Schumann, M./Wittemann, K.P. (1985): Entwicklungstendenzen der Arbeit im Produktionsbereich. In: Altvater, E. et al. (Hrsg.): *Arbeit 2000*. Hamburg
- Shaiken, H. (1980): Die Auswirkungen neuer Technologien für Beschäftigte und deren Organisationen. IIVG/dp 80-207 discussion paper, Wissenschaftszentrum Berlin
- Springer, R. (1987): Die Entkoppelung von Produktions- und Arbeitsprozeß. Zur Gestaltbarkeit von Arbeitsorganisation - dargestellt am Beispiel des Maschinenbaus. In: *Zeitschrift für Soziologie* 1/1987, S. 33-43
- Streeck, W. (1987): The uncertainties of management in the management of uncertainty: employers, labor relations and industrial adjustments in the 1980s. In: *Work, Employment and Society*, 1(3), S. 281-308
- Teulings, W.M. (1986): Managerial labour processes in organised capitalism. In: Knights, D./Willmott, H. (eds.): *Managing the Labour Process*. Aldershot
- Weltz, F./Lullies, V. (1983): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: *Leviathan*, Sonderheft 5, S. 155-170
- Wilkinson, B. (1983): *The Shopfloor Politics of New Technology*. London







**PUBLIKATIONEN DES INSTITUTS FÜR HÖHERE STUDIEN**

**A. Forschungsberichte/Research Memoranda**

Preis: pro Band ÖS 180.00 plus Versandkosten, erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

Eine Gesamtliste der Berichte seit 1966 erhalten Sie von der Bibliothek des Instituts für Höhere Studien.

**B. Workshop-Proceedings**

Preis: pro Band ÖS 180.00 plus Versandkosten, erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

**C. Sonderpublikationen - Special Studies Series**

Preis: Unterschiedliche Preise plus Versandkosten.

**D. Sonderdrucke - Reprints**

Sonderdrucke erhalten Sie gratis.

Bestellungen für A, B, C und D richten Sie bitte an die Bibliothek des Instituts für Höhere Studien.

**E. Institutsarbeiten - Prognosen (Wirtschaft)**

Anfragen richten Sie bitte an die Direktion des Instituts für Höhere Studien.

**F. Zeitschrift - Empirical Economics**

A Quarterly Journal of the Institute for Advanced Studies, erscheint im Physica Verlag.

---

**Herausgeber, Verleger und Eigentümer:**  
Institut für Höhere Studien  
Stumpergasse 56  
A-1060 Wien

Telefon (0222) 59 9 91  
Telefax (0222) 597 06 35

**Bankverbindung:**  
Creditanstalt-Bankverein,  
Konto-Nummer 23-74247

**PUBLICATIONS OF THE INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES**

**A. Forschungsberichte/Research Memoranda**

Price: per Volume AS 180.00 plus postage and handling, published in irregular intervals.

Please contact the Library of the Institute for Advanced Studies for a complete publication list since 1966.

**B. Workshop-Proceedings**

Price: per Volume AS 180.00 plus postage and handling, published in irregular intervals.

**C. Sonderpublikationen - Special Studies Series**

Price: Different prices plus postage and handling.

**D. Sonderdrucke - Reprints**

Reprints will be sent free of charge.

Orders for A, B, C and D should be sent to the Library of the Institute for Advanced Studies.

**E. Institutsarbeiten - Economic Forecasts**

Inquiries should be sent to the director's office of the Institute for Advanced Studies.

**F. Journal - Empirical Economics**

A Quarterly Journal of the Institute for Advanced Studies, published by Physica Verlag.

---

**Corporate Editor, Publisher:**  
Institute for Advanced Studies  
Stumpergasse 56  
A-1060 Vienna

Telephone (0222) 59 9 91  
Telefax (0222) 597 06 35

**Bank:**  
Creditanstalt-Bankverein,  
Account no. 23-74247

Forschungsberichte/Research Memoranda
---------------------------------------

- |         |                                                         |                                                                                                                     |
|---------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No. 262 | WATZDORF, Eike von<br>WÖRGÖTTER, Andreas                | Local and Global Shocks in Austria. A VAR Application. January 1990.                                                |
| no. 263 | RITZBERGER, Klaus<br>VOGELSBERGER, Karl                 | The Nash Field. February 1990.                                                                                      |
| No. 264 | AICHHOLZER, Georg<br>FLECKER, Jörg<br>SCHIENSTOCK, Gerd | Innovation, Uncertainty and Micro-Politics in Organizations. February 1990.                                         |
| No. 265 | BRANDNER, Peter<br>KUNST, Robert M.                     | Forecasting Vector Auto-regressions - The Influence of Cointegration. A Monte Carlo Study. February 1990.           |
| No. 266 | BALOG, Andreas<br>CYBA, Eva                             | Geschlecht als Ursache von Ungleichheiten. Frauen-diskriminierung und soziale Schließung. Mai 1990.                 |
| No. 267 | JAEGER, Albert                                          | Does Consumption Take a Random Walk? Evidence from Macroeconomic Forecasting Data. June 1990.                       |
| No. 268 | FISCHER, Georg<br>PICHELMANN, Karl                      | Wiederbeschäftigung von Arbeitslosen beim früheren Dienstgeber. Empirische Evidenz für Österreich. Juli 1990.       |
| No. 269 | NEUDORFER, Peter<br>PICHELMANN, Karl                    | Rationierungsgleichgewichte am österreichischen Arbeitsmarkt. Modell RAMA 1.0. September 1990.                      |
| No. 270 | MÜLLER, Werner G.                                       | Zur Versuchsplanung in Ökonomie und Ökonometrie. September 1990.                                                    |
| No. 271 | KUNST, Robert M.                                        | Seasonal Cointegration in Macroeconomic Systems: Case Studies for Small and Large European Countries. Oktober 1990. |
| No. 272 | JAEGER, Albert                                          | The Measurement and Interpretation of Structural Budget Balances. October 1990.                                     |

- No. 273    JAEGER, Albert                      Debt Neutrality, Finite Horizons, and Private Savings Behavior. November 1990.
- No. 274    JAEGER, Albert  
            KEUSCHNIGG, Christian                  Wealth Effects of Public Debt in Open Economies. November 1990.
- No. 275    MARIN, Dalia                                    Tying in International Trade: Evidence on Countertrade. November 1990.
- No. 276    RITZBERGER, Klaus                            Customs Unions and Economic Communities: Some Examples. December 1990.
- No. 277    CAVES, Richard E.  
            MARIN, Dalia                                   Countertrade Transactions: Rationales, Structure, Outcomes. January 1991.
- No. 278    ALT, Raimund                                   Multiple Test Procedures and the Closure Principle. A New Look at Multiple Hypotheses Testing in the Linear Regression Model. March 1991.
- No. 279    MILNE, Frank  
            RITZBERGER, Klaus                            On the Costs of Issuing Shares. April 1991.
- No. 280    BAUBÖCK, Rainer                              Immigration and the Boundaries of Citizenship. April 1991.
- No. 281    MÜLLER, Werner G.                            Optimal Design for Moving Local Regressions. May 1991.
- No. 282    HEINZL, Harald                                An Assessment of the Accuracy of the Least Squares Procedures of Several Computer Software Packages. June 1991.
- No. 283    HARVEY, Andrew C.  
            JAEGER, Albert                                Detrending, Stylized Facts and the Business Cycle. June 1991.
- No. 284    SCHWAIGER, Walter                            Modeling Setup Time Minimizing Scheduling Rules in SIMAN. October 1991.

- No. 285 EARLE, John S. Do Sectoral Shifts Matter? -  
The Paradoxical Case of  
Cyclical Employment  
Fluctuations.  
October 1991.
- No. 286 JAEGER, Albert  
PARKINSON, Martin Some Evidence on Hysteresis  
in Unemployment Rates.  
October 1991.
- No. 287 HRUSCHKA, Harald Using PIMS Data to Estimate  
Market Share Growth and  
Sales Response Models.  
October 1991.
- No. 288 MARIN, Dalia Monopoly, Tying, and  
Reciprocity: An Application  
to International Trade.  
October 1991.
- No. 289 PICHELMANN, Karl  
RIEDEL, Monika New Jobs or Recalls?  
Flow Dynamics in Austrian  
Unemployment Reconsidered.  
November 1991.
- No. 290 FELDERER, Bernhard  
RITZBERGER, Klaus Family Allowances as Pareto  
Improvements.  
November 1991.

**Sonderdrucke - Reprints**

- No. 1    CAMPBELL, David: Der politische Paradigmenbruch. Bürgerinitiativen und Volksabstimmungen als demokratiepolitische Phänomene. September 1991.  
Sonderdruck aus: SWS-Rundschau, 31. Jg., Heft 2, 1991, S. 211-222.
- No. 2    LASSNIGG, Lorenz: The "New Values" and Consumer Behaviour. Some Empirical Findings From Austria. November 1991.  
Reprint from: Klaus G. Grunert and Folke Ölander (Eds.), Understanding Economic Behaviour. Theory and Decision Library. Series A: Philosophy and Methodology of the Social Sciences, Dordrecht, Boston, London, Kluwer Academic Publishers, 1989, pp. 333-345.



Sonderpublikationen - Special Studies Series

- |                                                                        |                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FORSTER, Rudolf<br>PELIKAN, Jürgen M.                                  | Patientenversorgung und Personalhandeln im Kontext einer psychiatrischen Sonderanstalt.<br>Dezember 1978.<br>Band I, II, Zusammenfassung und Reformprogramm.<br>ÖS 220.00 pro Band. |
| KRAMMER, Josef<br>SCHEER, Günter<br>u.a.                               | Das österreichische Agrarsystem.<br>Jänner 1979.<br>ÖS 160.00                                                                                                                       |
| KREISKY, Eva                                                           | Alternative Strategien der Organisation staatlichen Handelns.<br>Mai 1979.<br>ÖS 240.00                                                                                             |
| FORSTER, Rudolf<br>u.a.                                                | Normalisierung oder Ausschließung - über die Berufsfindung und das Lebensschicksal von Sonderschulabgängern.<br>Februar 1981.<br>ÖS 220.00                                          |
| GLATZ, Hans<br>SCHEER, Günter                                          | Neue Entwicklungsstrategien für strukturschwache ländliche Regionen.<br>März 1981.<br>ÖS 240.00                                                                                     |
| CHRISTL, Josef<br>WAGNER, Michael                                      | Geschlechtsspezifische Einkommensunterschiede.<br>Februar 1981.<br>ÖS 240.00                                                                                                        |
| FISCHER-KOWALSKI, Marina<br>u.a.<br>STEINERT, Heinz<br>(Projektleiter) | Polizei und Öffentlichkeit.<br>Jänner 1982.<br>ÖS 240.00                                                                                                                            |

FASSBINDER, Helga  
FÖRSTER, Wolfgang

Stadterneuerung in Rotterdam.  
Stadterneuerung in Wien.  
April 1982.  
Politikwissenschaftliche  
Serie 1/1982  
ÖS 240.00

KREISKY, Eva  
WIMMER, Hannes

Dokumentation der Verwaltungs-  
forschung in Österreich.  
Dezember 1982.  
Politikwissenschaftliche  
Serie 2/1982  
ÖS 160.00

NARR, Wolf-Dieter

Strukturdefizite der parteien-  
staatlichen/parlamentarischen  
Demokratie und mögliche Alter-  
nativen.  
Oktober 1983.  
Politikwissenschaftliche  
Serie 3/1983  
ÖS 185.00

**Empirical Economics,**  
A Quarterly Journal of the Institute for Advanced Studies,  
erscheint im Physica Verlag.



ISSN 0377-7332

Title No. 181

**Editors:** W. Franz, Konstanz; B. Raj, Waterloo; A. Wörgötter, Wien

**Editorial Board:** H. Abele, Wien; G. Basevi, Bologna; R. Bentzel, Uppsala; B. Böhm, Wien; R. M. Coen, Evanston; M. Deistler, Wien; W. Eichhorn, Karlsruhe; H. Frisch, Wien; L. R. Klein, Philadelphia; H. König, Mannheim; W. Krelle, Bonn; P. Kukkonen, Helsinki; J. Lambelet, Lausanne; J. Mairesse, Paris; R. C. Marston, Philadelphia; W. Oberhofer, Regensburg; K. Rothschild, Linz; M. Saito, Kobe; G. Schwödiauer, Bielefeld; H. Seidel, Wien; H. Theil, Gainesville

**Empirical Economics** is a quarterly international journal which aims to publish interesting papers of high quality dealing with the confrontation of relevant economic theory with observed data through the use of adequate econometric methods. Papers may cover topics like estimation of established relationships between economic variables, testing of hypothesis derived from economic theory, policy evaluation, simulation, forecasting, methodology, econometric methods and measurement. Preference is given to contributors about industrialized market economies. Contributions dealing with developing and non-market economies should be of interest for non-specialists in these fields. Papers including international comparisons are given high priority. Shorter papers, notes and comments are also welcome.

Authors are expected to cooperate in case readers, editors or referees should want to replicate results reported in submitted contributions. Both positive and negative results of replication efforts may be published in **Empirical Economics**.

**Fields of interest:** Political economics, econometrics, applied statistics.

**Abstracted/Indexed in:** Contents of Recent Economics Journals, Geographical Abstracts: Human Geography, International Development Abstracts, Journal of Economic Literature.

**Subscription Information:**

1989, Vol. 14 (4 issues) DM 248,- plus carriage charges  
1990, Vol. 15 (4 issues) DM 275,-\* plus carriage charges

\* Higher price due to increased number of pages (25%) per volume



1.1 Ökonometrie; *Econometrics*

W. Krämer, University of Dortmund (Ed.)

**Econometrics of Structural Change**

1989. X, 128 pages. 6 figures. Hard cover DM 85,-.  
ISBN 3-7908-0432-0

(Studies in Empirical Economics)

This volume presents a selection of research papers on testing for structural change in econometric models. It also includes a comprehensive bibliography of this rapidly growing area of methodological research. The papers in this volume both extend and generalize established tests (Chow test, CUSUM test), and introduce novel procedures such as Bayesian methods which have not been widely used before. Readers will find the book valuable as an up to date survey of the state of the art in testing for structural change.

**NEW**

A. Ullah, University of Western Ontario, Canada (Ed.)

**Semiparametric and Nonparametric Econometrics**

1989. VIII, 172 pages. 12 figures. Hard cover DM 120,-.  
ISBN 3-7908-0418-5

(Studies in Empirical Economics)

The focus of research in this book is to develop the ways of making semiparametric/nonparametric techniques accessible to applied economists. While the papers by H. Bierens, J. Horowitz and R. C. Tiwari et al. deal with semiparametric techniques, the papers by Y. Hong and A. Pagan, J. S. Marron, G. Moschini et al., B. Raj and P. L. Siklos, D. Scott and H. P. Schmitz and A. Ullah deal with the nonparametric techniques.

**NEW**

A. Katterl, K. Kratena, Wien

## Reale Input-Output Tabelle und ökologischer Kreislauf

1990. VIII, 114 S. 5 Abb. 24 Tab. (Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, Bd. 39)  
Brosch. DM 55,- ISBN 3-7908-0515-7

Die methodische Erfassung und Verknüpfung von wirtschaftlicher Aktivität und ihren Umweltwirkungen ist Thema dieses Bandes. Für Österreich wird zudem empirisch ein Bereich aufgearbeitet, der bisher - wenn überhaupt - nur durch vage Schätzungen erfaßt wurde. Methodische Grundlagen sind die Input-Output Analyse und der Materialbilanzansatz. Beide Konzepte sind schon des längeren bekannt. Allerdings erfolgte bis jetzt noch keine konsequente Umsetzung mit empirischen Daten. Mit der vorliegenden Arbeit wird diese Lücke für einen wichtigen Bereich der österreichischen Wirtschaft, nämlich für die Industrie und die Landwirtschaft, geschlossen. Die breit angelegten statistischen Auswertungen ermöglichen eine umfassende ökologische Beurteilung von Produktionsprozessen der Wirtschaft.

November 1990

Physica-Verlag

## Physica-Verlag

Bitte bestellen Sie bei  
Ihrem Buchhändler oder

Ich bestelle hiermit \_\_\_\_\_ Expl.

**Katterl/Kratena:**

**Reale Input-Output Tabelle und ökologischer  
Kreislauf**

DM 55,- ISBN 3-7908-0515-7

Ich wünsche folgende Zahlungsweise:

Rechnung/Vorausrechnung

Kreditkarte:

Visa/Barclaycard/BankAmericard

Eurocard/Access/MasterCard

Diners Club       American Express

Nummer \_\_\_\_\_ Gültig bis \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Anschrift \_\_\_\_\_

**Physica-Verlag**  
c/o Springer GmbH & Co.  
Auslieferungs-Gesellschaft  
Haberstraße 7

D-6900 Heidelberg-Rohrbach

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_ 10/90

Preisänderungen vorbehalten

**Economics; Statistics**

Of interest to researchers. – Level: Proceedings

---

W. KRÄMER, University of Dortmund, FRG (Ed.)

## **Econometrics of Structural Change**

(Studies in Empirical Economics. Eds.: W. Franz, B. Raj,  
A. Wörgötter)

1989. X, 128 pp. Hard cover DM 85,–. ISBN 3-7908-0432-0

This volume presents a selection of research papers on testing for structural change in econometric models. It also includes a comprehensive bibliography of this rapidly growing area of methodological research. The papers in this volume both extend and generalize established tests (Chow test, CUSUM test), and introduce novel procedures such as Bayesian methods which have not been widely used before. Readers will find the book valuable as an up to date survey of the state of the art in testing for structural change.

**Publication date: May/June 1989**

**Physica-Verlag**

P. Mitter, A. Wörgötter, Wien (Hrsg.)

## Austro-Keynesianismus

Festschrift für Hans Seidel zum 65. Geburtstag

1990. VI, 102 S. 8 Abb. (Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, Bd. 38) Brosch. DM 55,-  
ISBN 3-7908-0514-9

Die wirtschaftliche Sonderentwicklung Österreichs bis zu Beginn der achtziger Jahre erregte mehr Aufsehen, als es dem kleinen Anteil am weltweiten Wirtschaftsgeschehen entsprochen hätte. Die Überwindung der Inflation ohne nennenswerten Anstieg in der Arbeitslosenrate, die rasche Beseitigung von Leistungsbilanzproblemen und ein überdurchschnittliches Wachstum wurden einerseits mit den durch die Sozialpartnerschaft zusammenhängenden stabilen Rahmenbedingungen und andererseits mit einem speziellen "policy-mix" in Zusammenhang gebracht. Gegen Ende dieser Periode erhielt diese Kombination auch ihren Namen: Austro-Keynesianismus.

Hans Seidel spielte in diesem Zusammenhang eine typisch österreichische Rolle. In verschiedenen Funktionen übernahm er Aufgaben und Positionen, die er in meisterhafter Weise persönlich integrieren konnte. In der akademischen Diskussion prägte er den Begriff des Austro-Keynesianismus.

In diesem Band sind Beiträge österreichischer Autoren (Helmut Kramer, Stephan Koren, Herbert Ostleitner, Karl Socher, Erich Streissler, Gunther Tichy) enthalten, die sich sowohl mit den Beiträgen von Hans Seidel, als auch der inhaltlichen Interpretation des Austro-Keynesianismus auseinandersetzen.

November 1990

## Physica-Verlag

Bitte bestellen Sie bei  
Ihrem Buchhändler oder

Ich bestelle hiermit \_\_\_\_\_ Expl.  
**Mitter/Wörgötter (Hrsg.):**  
**Austro-Keynesianismus**

DM 55,- ISBN 3-7908-0514-9

Ich wünsche folgende Zahlungsweise:

Rechnung/Vorausrechnung

Kreditkarte:

Visa/Barclaycard/BankAmericard

Eurocard/Access/MasterCard

Diners Club  American Express

Nummer \_\_\_\_\_ Gültig bis \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Anschrift \_\_\_\_\_

**Physica-Verlag**  
c/o Springer GmbH & Co.  
Auslieferungsgesellschaft  
Haberstraße 7

D-6900 Heidelberg-Rohrbach

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_ 10/90  
Preisänderungen vorbehalten

