

Sozialtechnologien des Managements -

Humane Strategien zur Arbeitsintensivierung und Herrschaftssicherung¹

Prof. Dr. Herbert Kubicek, geboren 1946 in Köln, studierte Betriebswirtschaftslehre in Köln, promovierte dort zum Dr. rer.pol. und ist seit 1977 Professor für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Unternehmensverfassung an der Universität Trier.

Unter den Sozialtechnologien des Managements werden hier neue Führungs- und Organisationsmethoden verstanden, die vor allem im Angestelltenbereich verstärkt angewendet werden. In der Managementliteratur und -praxis werden sie als Beitrag zur Humanisierung des Arbeitslebens dargestellt. Kritiker sehen in ihnen demgegenüber neue Formen der Rationalisierung, die sich zwar in den Ansatzpunkten, nicht jedoch in den Zielen der Leistungs- und Herrschaftssicherung von der aktuellen Rationalisierung durch den Einsatz der Informationstechnik unterscheiden. Im Unterschied zu dieser „Maschinisierungsstrategie“ setzen die Führungstechniken am Arbeitnehmer als Mensch und an den sozialen Beziehungen an. Insofern sind sie personenbezogen, human und sozial. Ihre negativen Auswirkungen für die Arbeitnehmer und deren Interessenvertretung im Sinne von Arbeitsintensivierung und Herrschaftssicherung sind im Vergleich zur technisch-organisatorischen Rationalisierung sehr viel weniger sichtbar.² Darüber hinaus bieten sie, um

¹ Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine überarbeitete Fassung eines Vortrags des Verfassers auf dem 10. Bundes-Angestelltentag des DGB in der Arbeitsgruppe IV: Kontrolle, Leistungsdruck, Herrschaft - Motivation und Führung als Herausforderung an die Gewerkschaften.

² Darauf wurde bereits in den 50er Jahren hingewiesen. Vgl. Mills, C.W.: Menschen im Büro. Ein Beitrag zur Soziologie der Angestellten. Köln 1955, S. 158 f.

wirken zu können, den Betroffenen durchaus begrenzte Verbesserungen in bestimmten Aspekten der Arbeitsbedingungen. Dies macht die Frage nach der angemessenen Reaktion der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung besonders schwierig.

Historisch gesehen handelt es sich um eine neue unternehmerische Offensive in dem Kampf um die Psyche oder die „Seele“ der Arbeitnehmer, der schon in den 20er Jahren durch die Nutzung psychologischer Forschungsergebnisse begonnen und von den Gewerkschaften auch erörtert wurde/ Nach dem zweiten Weltkrieg haben diese Fragen in der gewerkschaftlichen Diskussion keine große Rolle gespielt, so daß die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung von den neuen Offensiven relativ unvorbereitet getroffen wird.⁴

Die generelle Richtung des Wandels

Glaut man offiziellen Bekundungen von Unternehmensleitungen, Beratern und einschlägig arbeitenden Wissenschaftlern, so erleben wir zur Zeit einen Wandel hin zur Humanisierung und Demokratisierung des Arbeitslebens und zur Wiederentdeckung der Bedeutung der arbeitenden Menschen in der Wirtschaft. Danach passen sich die Unternehmen zunehmend einem allgemeinen Wertewandel an, werden sich ihrer Verantwortung gegenüber den Beschäftigten und der Gesellschaft als ganzes zunehmend bewußter und gehen immer mehr auf die Bedürfnisse der Beschäftigten ein. Vor allem sollen autoritäre Führungsstrukturen durch neue, demokratische, kooperative oder partizipative Systeme ersetzt werden.³

Das einseitige Direktionsrecht des Arbeitgebers scheint überholt. Nach der herrschenden Rechtsauffassung heißt es noch:

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers ist das Recht.....gegenüber dem Arbeitnehmer verhaltenslenkende Anordnungen zu treffen, die sich auf die Tätigkeit selbst oder auf damit zusammenhängende Verhaltensweisen beziehen. Einer Zustimmung des Arbeitnehmers bedarf es hierfür nicht.⁶

3 Vgl. z.B. Fritz Fricke: „Sie suchen die Seele. Die neue psychologische Arbeiterpolitik der Unternehmer“. Vierteljahreshefte der Berliner Gewerkschaftsschule, Heft 3, Jahrgang 1926 (2. vermehrte Auflage: Verlagsgesellschaft des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes, Berlin 1927). Dabei ging es insbesondere um die Auseinandersetzung mit der von Unternehmern und Wissenschaftlern als Antwort auf die „Arbeiterfrage“ propagierten Idee der „Werksgemeinschaft“, die gewerkschaftlichen Einfluß zurückdrängen und gesetzlichen Reformen vorbeugen sollte. In dem Zusammenhang wird auch auf die ersten Versuche der Nutzung psychologischer Forschungen eingegangen.

4 Vgl. z.B. Beelze, Balthasar: Über die Herrschaft im Betrieb (III), in: Das Mitbestimmungsgespräch. Nr. 7 - 1971. S. 134

5 Vgl. z.B. Albach, Horst: Welche Aussagen lassen Führungsgrundsätze von Unternehmen über die Auswirkung gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen zu? In: Albach, H., Sadowski, D. (Hrsg.): Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen. Berlin 1976. S. 739-764

6 Birk, Rolf: Das Direktionsrecht. In: Arbeitsrecht-Blattei 1974

Der darin zum Ausdruck kommende „Herr-im-Hause“-Standpunkt wird in vielen neueren Unternehmens- oder Führungsgrundsätzen oder Führungsrichtlinien als nicht mehr zeitgemäß und als dem Wohle des Unternehmens nicht mehr zuträglich dargestellt. So heißt es zum Beispiel in einer von Aufsichtsrat, Vorstand und Betriebsrat verabschiedeten Unternehmensverfassung eines großen Medienkonzerns aus dem Jahre 1980:⁷

„Die Sicherung der Leistungsfähigkeit und die Weiterentwicklung des Unternehmens erfordern Einsatzbereitschaft und Kreativität der Mitarbeiter. Wir vertrauen auf die Initiative des einzelnen. Es ist wichtig, daß sich die Mitarbeiter im Rahmen kritischer Loyalität mit ihren Aufgaben, den Zielen und dem Verhalten des Unternehmens identifizieren. Das ist nur zu erreichen, wenn sie ... die Möglichkeit haben, ihre Sachkenntnisse und Meinung in die Entscheidungsfindung einzubringen.“

„Gerechtigkeit und soziale Rücksichtnahme bestimmen die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern.“

„Die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander sollen fair und kooperativ sein und den Unternehmenszielen dienen.“

Das Spektrum der Maßnahmen

Im einzelnen geht es um eine ganze Reihe von Führungs- und Organisationsmethoden, die unter dem Begriff „Neue Management- und Führungstechniken“ oder „Sozialtechnologien“ zusammengefaßt werden. Betrachtet man die Angebote an Seminaren für Führungskräfte, die Beratungsleistungen von Unternehmens- bzw. Personalberatern, die Darstellungen in Fachzeitschriften und -büchern sowie das Spektrum der insbesondere von Personalabteilungen der Großunternehmen eingeführten oder dort in Entwicklung befindlichen Systeme, so gelangt man zu folgender noch unvollständiger Auflistung:

- Führungssysteme (insbes. Harzburger Modell und Führung durch Zielvorgabe bzw. -Vereinbarung [Management by Objectives], z. T. fixiert in Führungsgrundsätzen)
- Arbeitsstrukturierung, Gruppenarbeit, Teamarbeit
- Mitarbeiterbesprechungen, Mitarbeitergespräche
- Vorschlagswesen
- Wertanalyse-Teams
- Systeme der Bewerberauswahl (z. B. Assessment Center)
- Stellenbeschreibungen
- Analytische Stellenbewertung (Arbeitsplatzbewertung)
- Systematische Beurteilungsverfahren, z. T. spezielle Systeme für Führungskräfte
- Vorgesetztenbeurteilung von „unten“, z. T. Vorgesetztenwahl
- Karriereplanungssystem
- Erfolgsbeteiligung, Vermögensbildung
- Innerbetriebliche Wettbewerbe
- Mitarbeiterbefragungen
- Systematische Mitarbeiterinformation
- „Kummerkasten“, „Ombudsmann“ u.a. Beschwerdesysteme
- Gruppendynamische Seminare
- Organisationsentwicklung
- Benutzerbeteiligung bei der Entwicklung von computergestützten Informationssystemen.

⁷ Bertelsmann AG: Unternehmensverfassung, 1980

Daß es sich dabei nicht nur um leere Worte handelt, ist schon daran erkennbar, daß Management-Seminare und Berater teuer bezahlt werden müssen und daß Management-Zeitschriften nur überleben, wenn sie ihren Lesern nützliche Informationen liefern. Hinzu kommt, daß hier beteiligungswirksame Tatbestände nach dem Betriebsverfassungsgesetz berührt werden und daß zumindest einige Unternehmensleitungen von sich aus an den Betriebsrat herantreten und seine aktive Mitarbeit oder Zustimmung anstreben. Insofern stellt sich für die Interessenvertretung ganz konkret die Frage, was unterstützt und was verhindert bzw. in welche Richtung beeinflußt werden soll.

Die gewerkschaftliche und die kritische sozialwissenschaftliche Diskussion zu diesen Fragen ist jedoch sehr unterentwickelt und liefert den Betriebs- und Personalräten nicht die differenzierten Antworten, die für die praktische betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung erforderlich sind. Letztlich muß jedes einzelne Instrument detailliert geprüft, in den Gesamtzusammenhang gestellt und dann beurteilt werden. In diesem Sinne soll hier ein Beispiel näher betrachtet werden.⁸

Führungsgrundsätze als Beispiel

Führungsgrundsätze (teilweise auch Führungsrichtlinien genannt oder in sog. Unternehmensgrundsätze oder Unternehmensverfassungen eingearbeitet) sind eine schriftliche Festlegung des Führungssystems eines Unternehmens und damit das sichtbarste Anzeichen für den behaupteten Wandel. Sie bestehen zumeist aus allgemeinen Zielaussagen und mehr oder weniger konkreten Regelungen:⁹

Zielaussagen:

Unternehmensbezogene Ziele

- Kooperation der Mitarbeiter sichern
- Initiative bzw. Mitdenken der Mitarbeiter sichern
- Kenntnisse bzw. Erfahrungen der Mitarbeiter nutzen
- Leistungsbereitschaft bzw. Motivation der Mitarbeiter gewinnen
- Herstellung partnerschaftlicher Beziehungen
- Entlastung der Unternehmensführung
- Sicherung einheitlicher Führung
- Orientierungshilfen bzw. verbindliche Vorgaben für Vorgesetzte

⁸ In dem diesem Beitrag zugrundeliegenden Vortrag und den dazu erstellten Thesenpapieren wurde zusätzlich auf Mitarbeiterbefragungen und Benutzerbeteiligung beim Computereinsatz eingegangen. Diese Benutzerbeteiligung sowie Maßnahmen der Organisationsentwicklung wurden auch in einer Arbeitsunterlage für ein Seminar der Gewerkschaft OTV in Verbindung mit der Hans-Böckler-Stiftung dargestellt. Beide Unterlagen können bei dem Verfasser angefordert werden (Universität Trier, FB IV, Postfach 3825, 5500 Trier).

⁹ Vgl. ausführlich Breisig, Thomas: Unternehmerische Führungsrichtlinien im Vergleich. Ergebnis einer Dokumentenanalyse. Arbeitspapier 81/11 zur Unternehmenspolitik und Mitbestimmungspraxis, DGB, Abt. Gesellschaftspolitik, Düsseldorf, Dez. 1981

Mitarbeiterbezogene Ziele

- Identifikation mit der Aufgabe
- Selbständigkeit bzw. Eigeninitiative bei der Arbeit
- Entfaltung von Fähigkeiten und Persönlichkeit
- Entwicklung bzw. Vervollkommnung von Fähigkeiten
- Freiheit bei der Arbeitsgestaltung
- Mitbestimmung am Arbeitsplatz
- Selbstverwirklichung

Hauptregelungsinhalte:

- Delegation von Befugnissen und Verantwortung
- Ziele setzen (Festlegen von individuellen oder gruppenbezogenen Arbeits- und Leistungszielen): Vorgabe durch den Vorgesetzten oder: Vorgabe und Anhörung der betroffenen Mitarbeiter oder selten: Vereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter(n) im Rahmen gegebener Budgets oder Oberziele
- Kontrolle (der Zielerreichung): Soll-Ist-Vergleich durch Vorgesetzten, zum Teil ergänzt durch stichprobenhafte Kontrollen des Arbeitsverhaltens oder selten: Selbstkontrolle durch eigenen Soll-Ist-Vergleich
- Information: Mitarbeiter soll vom Vorgesetzten alle Informationen bekommen, die er für seine Arbeit braucht, oder seltener: Mitarbeiter soll auch übergreifende Informationen erhalten, damit er seine Arbeit einordnen kann.
- Lob - Anerkennung - Kritik: Vorgesetzter soll gute Leistungen ausdrücklich anerkennen und loben; Vorgesetzter hat bei schlechten Leistungen konstruktive Kritik zu üben.
- Mitarbeiterbeurteilung: regelmäßige Beurteilung der Leistung (an den Zielen orientiert) oder seltener: Vorgesetzter muß Mitarbeiter beurteilen, wenn es dieser verlangt; zum Teil formalisierte Verfahren für Beurteilung
- Mitarbeiterförderung: In der Regel allgemeine Betonung der Bedeutung gezielter Weiterbildung und Verantwortung des Vorgesetzten dafür.

Die Angaben über die Verbreitung solcher schriftlichen Grundsätze sind nicht eindeutig und reichen zu Schätzungen bis zu ca. 200 Unternehmen.¹⁰ Einen Eindruck von der Verteilung auf gewerkschaftliche Organisationsbereiche vermittelt die folgende Aufstellung:¹¹

Organi- sations- bereich	IGM	HBV	CPK	NGG	Drupa	IGBE	GHK	BSE	ÖTV	DPG	GdED
Unternehmen mit Führungs- grundsätzen	23	17	16	5	3	3	3	1	1	1	1

¹⁰ Vgl. Gottschall, Dietmar: Führungsrichtlinien - Am Menschen vorbeigeschrieben? in: Manager-Magazin, Nr. 2-1975, S. 76-79

¹¹ DGB, Abt. Gesellschaftspolitik: Unternehmen mit Führungsrichtlinien - eine Dokumentation. Arbeitspapier 1981/1 zur Unternehmenspolitik und Mitbestimmungspraxis, überarbeitete Fassung, Düsseldorf, Juli 1981

Hintergründe und Zielrichtung neuer Management- und Führungstechniken

Für eine genauere Einschätzung der neuen Management- und Führungstechniken erscheint zunächst eine Analyse ihrer Hintergründe und Ziele erforderlich, die hier nur thesenartig erfolgen kann. Die Grundthese lautet, daß es sich um unternehmerische Reaktionen auf veränderte Bedingungen bei unveränderten Zielen der Leistungs- und Herrschaftssicherung handelt. Diese veränderten Bedingungen stellen insbesondere die Unternehmensleitung von Großunternehmen vor Probleme.

Als Hauptproblem kann dabei die Größe selbst angeführt werden, die zwar die Marktposition stärkt und eine Risikostreuung erlaubt, im Innenverhältnis jedoch für die oberste Unternehmensleitung Schwierigkeiten der Überschaubarkeit und Steuerung des Gesamtunternehmens bereitet. Darüber hinaus ruft die Marktmacht die öffentliche Kritik und die Forderung nach politischer Kontrolle hervor. Hinzu kommt, daß für den Erfolg im Wettbewerb nicht nur Kostensenkungen, sondern auch Flexibilität, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit verbessert werden müssen. Dies wird durch die aus Gründen der Herrschaftssicherung betriebene Bürokratisierung der Großunternehmen jedoch behindert, so daß nach Alternativen der Steuerung und Kontrolle gesucht werden muß. Höheres durchschnittliches Bildungsniveau, Erfahrungen mit den gesellschaftlichen Kosten der Gewinnmaximierung, politische Reformdiskussionen über Demokratisierung und Humanisierung des Arbeitslebens u. a.m. haben außerdem Werthaltungen geändert und die Legitimation des Führungsanspruchs der Unternehmensleitungen verringert. Schließlich wurde auf die zunehmende Komplexität der Märkte und der technischen Entwicklung mit dem Einsatz von Spezialisten reagiert, was zu einem Auseinanderfallen von hierarchischer Autorität und Sachverstand geführt hat. Im Innenverhältnis führen alle diese Entwicklungen dazu, daß die bisher vorherrschenden Managementtechniken nicht mehr richtig greifen. Dies wiederum führt u.a. zu steigendem Mißtrauen der Unternehmensleitungen gegenüber den Beschäftigten einschließlich der stark gestiegenen Zahl mittlerer und unterer Vorgesetzter, deren Loyalität und Einsatzbereitschaft andererseits für einen unternehmerischen Ausweg aus der Krise so wichtig ist.

Auf diese widersprüchliche Problemlage reagieren Unternehmensleitungen entsprechend widersprüchlich: Auf der einen Seite treiben sie die technisch-organisatorische Rationalisierung in Produktion und Verwaltung durch Anwendung der Informationstechnik voran. Dies kann man die *Maschinisierungsstrategie* nennen, weil sie darauf abzielt, menschliche Arbeitskraft entweder durch Maschinen zu ersetzen oder wie Maschinen einzusetzen, zu steuern und zu kontrollieren. Auf der anderen Seite versuchen sie, die Ergebnisse der psychologischen Forschung zur gezielten Beeinflussung der Beschäftigten zu nutzen, sowohl zur Erhöhung von Leistungsmotivation und Identifikation von innen heraus, als auch durch Diszi-

plinierung. Diese Strategie kann man *Psychologisierung* nennen, da sie an der Psycho-Logik des Menschen ansetzt.

Maschinisierung verdrängt den Menschen oder degradiert ihn zur Maschine. Psychologisierung rückt ihn in den Mittelpunkt und setzt an seinen menschlichen Stärken und Schwächen an. Dieser Widerspruch läßt sich allerdings zumindest teilweise aufklären: Zum einen setzen die Psychologisierungsstrategien dort an, wo die Maschinisierung der Unternehmensleitung (noch) nicht möglich oder nicht nützlich erscheint (insbesondere bei sog. kreativen Tätigkeiten, Tätigkeiten mit starkem Kundenkontakt und Führungstätigkeiten). Zum anderen bedarf sowohl der Prozeß der Maschinisierung als auch die volle Nutzung maschineller Systeme ergänzender Motivierung der sog. Benutzer.

Die Ziele der Psychologisierungsstrategie bzw. des Einsatzes neuer Management- und Führungstechniken lassen sich thesenartig wie folgt zusammenfassen: Sie zielen auf eine mehr oder weniger direkte Beeinflussung des Leistungs- und Sozialverhaltens des einzelnen Beschäftigten ab und sollen neue Leistungsreserven durch Motivation, Identifikation sowie Eigeninitiative und Selbstkontrolle im Sinne verinnerlichter Ziele erschließen. Sie sollen Lücken im hierarchischen Steuerungs- und Kontrollsystem schließen bzw. produktivitätshemmende Folgen verringern. Sie sollen durch Betonung von individueller Freiheit, von Transparenz und Gerechtigkeit die bestehenden Wirtschaftsstrukturen und Klassengegensätze verschleiern.

Grundsätzliche Beurteilung aus arbeitnehmerorientierter Sicht

Aus Arbeitnehmersicht kann man das Ziel der Steigerung der Leistungsmotivation auch *Arbeitsintensivierung*, das Ziel der Sicherung der Identifikation mit den Unternehmenszielen und -Strukturen auch *Herrschaftssicherung* nennen. Wenn das Ziel der Arbeitsintensivierung erreicht wird, bedeutet das neue psychische Belastungen und Beanspruchungen, die Einschränkung von Handlungsspielräumen sowie Einkommenseinbußen bis hin zum Arbeitsplatzverlust für die betroffenen Beschäftigten. Dabei stehen nicht zuletzt die unteren und mittleren Vorgesetzten im Visier. Insofern unterscheiden sich die Psychologisierungsstrategien letztlich hinsichtlich ihrer Risiken für die Arbeitnehmer nicht grundsätzlich von der technisch-organisatorischen Rationalisierung.

Unterschiede bestehen allerdings insofern, als sie in ihren Absichten weniger gut erkennbar und in ihren (Langzeit-)Wirkungen weniger gut einschätzbar sind und auf Betroffene stoßen, die für die Versprechungen besonders anfällig sind und die über ihre Probleme kaum untereinander und erst recht nicht in der Öffentlichkeit sprechen. Vor allem aber sind sie in ihrer Zielrichtung der Herrschaftssicherung sehr viel umfassender angelegt. Sie zielen auf eine Beeinflussung des Bewußtseins

der Arbeitnehmer ab, die diese nicht nur zu höherer Leistung motivieren soll, sondern die ihre objektive Lage und ihre materiellen Interessen sowie die bestehenden betrieblichen und gesellschaftlichen Herrschaftsstrukturen verschleiern bzw. beschönigen soll. Es geht dabei zum wiederholten Male darum, den gewerkschaftlichen Einfluß zurückzudrängen und Forderungen nach gesetzlichen Reformen abzuwehren.

In diesen Besonderheiten gegenüber den Maschinerisierungsstrategien liegen die Schwierigkeiten, aber auch die Chancen für eine angemessene Reaktion der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung:

Zunächst gilt es zu erkennen, daß diese ökonomisch und machtpolitisch begründeten Maßnahmen der Unternehmer nur dann ihre Ziele erreichen können, wenn sie tatsächlich begrenzte Verbesserungen für die betroffenen Beschäftigten bieten. Mit den psychologischen Strategien begeben sich die Unternehmer aber auf ein schwieriges Feld, weil sie auf Bedürfnisse eingehen und Veränderungen einleiten (müssen), deren Entwicklung sie nicht vollkommen steuern und kontrollieren können.

Wegen einzelner konkreter Verbesserungen (insbesondere im zwischenmenschlichen Bereich) würde eine pauschale Ablehnung durch Betriebsrat oder Gewerkschaft bei den betroffenen Arbeitnehmern auf Unverständnis stoßen und dem unternehmerischen Ziel der Schwächung der Interessenvertretung genau entgegenkommen.

Die auf das Bewußtsein oder die Psyche der Arbeitnehmer zielenden Strategien zur Leistungsmotivation (Arbeitsintensivierung) und Erhöhung der Identifikation (Herrschaftssicherung) können ihre Ziele nur dann erreichen, wenn sie ankommen und verinnerlicht werden. Dies gelingt um so leichter, je weniger Aufklärungsarbeit entgegengesetzt wird. Die offensichtlichen Widersprüche innerhalb der Psychologisierungstrategien sowie zwischen ihnen und den gleichzeitig verfolgten Maschinerisierungsstrategien bieten sich als Anknüpfungspunkte für solche Aufklärungsarbeit geradezu an.

Daher erscheint aus Arbeitnehmersicht weder eine Verharmlosung angesichts der technisch-organisatorischen Rationalisierung, noch die pauschale ideologiekritische Ablehnung als realistische und sinnvolle Reaktion. Erforderlich ist vielmehr eine sehr differenzierte Auseinandersetzung mit entsprechenden Unternehmerinitiativen .

Das Beispiel Führungsgrundsätze - Risiken für Beschäftigte und Interessenvertretung

Am Beispiel von Führungsgrundsätzen und der in ihnen vorgegebenen Führungstechniken soll eine solche differenziertere Betrachtung skizziert werden. Dabei ist davon auszugehen, daß ein starkes Bedürfnis der Beschäftigten nach angenehmen zwischenmenschlichen Beziehungen, nach der Eindämmung von Willkür von Vorgesetzten, nach klaren Anforderungen und Beurteilungen u.a.m. vorliegt und daß Führungsgrundsätze und Führungstechniken diesen Bedürfnissen grundsätzlich entgegenkommen können. Diesen Chancen sind jedoch die Risiken gegenüberzustellen, die für verschiedene Gruppen wie folgt zusammengefaßt werden können:

Für mittlere und untere Vorgesetzte bedeuten Führungsrichtlinien die Vorgabe von Leistungsanforderungen an das Führungsverhalten und Leistungsbeurteilung nach dem Führungserfolg, obwohl Motivationsprobleme der Untergebenen ihre Ursachen keineswegs nur im Führungsverhalten des Vorgesetzten haben. Erfolgreichere Führung bedeutet darüber hinaus Einsparung an Führungspositionen. Die Führungskräfte geraten insgesamt unter zunehmenden Streß.¹² Und die Untergebenen geraten unter den Druck, den die Vorgesetzten weitergeben. Darüber hinaus werden immer weitere Bereiche des sozialen Verhaltens erfaßt und zu beeinflussen versucht. Es werden Zusatzleistungen verlangt, die immateriell (Lob und Anerkennung) und nicht unbedingt materiell belohnt werden sollen.

Für alle Beschäftigten wird darüber hinaus der Blick für ihre objektive Lage und der Wunsch nach Veränderung getrübt. Betriebsräte werden in der Wahrnehmung von Beteiligungsrechten beeinträchtigt und von der Gewerkschaft weiter abgekoppelt. Für die Gewerkschaft bedeutet dies eine Erschwerung von Betriebsarbeit und ein Unterlaufen von Forderungen nach tieferehenden Reformen sowie eine mögliche Verringerung des Organisationsgrades. Schließlich geht es auch darum, in der Öffentlichkeit (insbesondere bei Presse und Wählern) die Akzeptanz für die bestehende Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zu erhöhen und damit Reformforderungen an den Gesetzgeber den Boden zu entziehen.

Diese Risiken ergeben sich nur zum Teil aus den konkreten Inhalten der Führungsgrundsätze, d. h. den einzelnen Regelungen zur Führungstechnik. Zum Teil ergeben sie sich auch aus der in ihnen verwendeten Sprache und der mangelnden Verbindung mit bzw. beabsichtigten Verdrängung von anderen Regelungsbereichen aus dem Bewußtsein der Adressaten. Dies läßt Zweifel an der Ernsthaftigkeit der behaupteten Absichten aufkommen.

12 Vgl. z.B. Gottschall, Dietmar, a.a.O. und Knebel, Heinz: Warum Führungsgrundsätze in der Praxis so wenig erfolgreich sind. In: Personal, Nr. 7-1979, S. 275-277

So hat z. B. ein Vergleich von Führungsgrundsätzen mit Arbeits- bzw. Betriebsordnungen derselben Unternehmen gezeigt, daß hinter dem „Zuckerbrot“ der Motivationsstrategien immer noch die „Peitsche“ der Disziplinarmaßnahmen und das ungebrochene einseitige Direktionsrecht des Arbeitgebers stehen: In der rechtlich verbindlichen Betriebsordnung ist fast nur die Rede von Rechten des Arbeitgebers und Pflichten des „Mitarbeiters“. Der angebliche Wandel in der Behandlung des „Faktors Arbeit“ scheint dort aufzuhören, wo man sich rechtlich verbindlich festlegen muß.¹³

In keiner der sehr ausführlichen Regelungen des Prozesses der schrittweisen Entwicklung von Zielvorgaben über die Hierarchieebenen hinweg wird auf die Festlegung der obersten Ziele und die Rolle der Mitbestimmung auf Unternehmensebene eingegangen. Weitgehend ausgeklammert bleiben auch die Beteiligungsrechte der Betriebsräte.¹⁴

Diese und andere fehlende Verbindungen begründen vor allem eine skeptische Haltung aus Arbeitnehmersicht. Sie liefern gleichzeitig jedoch auch erste Hinweise auf gegenwärtig angemessene Reaktionen der Interessenvertretung.

Das Beispiel Führungsgrundsätze -Mögliche Reaktionen der Interessenvertretung

In der Literatur wird immer wieder empfohlen, den Betriebsrat bei der Erarbeitung und Verabschiedung von Führungsgrundsätzen zu beteiligen.¹³ Einige der gültigen Führungsgrundsätze tragen auch die Unterschrift des Betriebsrates. Das Interesse an der Beteiligung ergibt sich zum einen daraus, daß die Inhalte der Führungsgrundsätze eine Reihe von beteiligungswirksamen Tatbeständen nach dem Betriebsverfassungsgesetz (insbesondere § 75 Behandlung der Betriebsangehörigen, § 87 Ordnung des Betriebs sowie §§ 92 ff. personelle Angelegenheiten) tangieren. Darüber hinaus kann eine kritische Belegschaftsarbeit des Betriebsrates die angestrebten Wirkungen stark beeinträchtigen.

Wie soll aber ein Betriebsrat reagieren, der von der Unternehmensleitung zur Mitentwicklung und Mitunterzeichnung von Führungsgrundsätzen aufgefordert wird? Als Ausgangspunkt für die gewerkschaftliche Diskussion, die Willensbildung im Betriebsrat und die Diskussion mit den Beschäftigten sollen die folgenden Thesen dienen:

¹³ Dies ist das Ergebnis eines gegenwärtig kurz vor dem Abschluß stehenden Forschungsprojektes, das unter der Leitung des Verfassers durchgeführt wird.

¹⁴ Vgl. hierzu im einzelnen Breisig, Thomas, a.a.O.

¹⁵ Vgl. z. B. Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V. (Hrsg.): Führungskonzepte. Wiesbaden 1978. S. 36

Wenn Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, Rechte und Pflichten im Arbeitsalltag und ähnliche Fragen der Ordnung des Betriebs neu geregelt und angeblich von autoritären Überresten befreit werden sollen, bedarf es dazu keiner neuen „Verfassungen“ und „Führungsgrundsätze“. Vielmehr bietet sich die rechtlich verbindlichere Arbeits- oder Betriebsordnung als Platz für ernsthafte Reformen an.

Spezielle Regelungen der Individualrechte der Arbeitnehmer und der Beteiligungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung, die über das Betriebsverfassungsgesetz hinausgehen, können in der vom Gesetz vorgesehenen Form der freiwilligen Betriebsvereinbarung geregelt werden. Auch hier ist kein neues Instrument für die Regelung grundsätzlicher Rechte und Pflichten erforderlich. Zusätzliche Dokumente erscheinen nur für die Ausfüllung und Umsetzung durch die Unternehmensleitung notwendig.

Verbindliche Anweisungen für Führungskräfte sind allerdings in erster Linie eine Angelegenheit der Geschäftsleitung. Hierzu sollte der Betriebsrat sich eventuell äußern. Zu einer Mitunterzeichnung besteht jedoch kein Anlaß.

Verstärkte Information und Anhörung der Untergebenen, klar umrissene Aufgabengebiete mit selbständigen Handlungsmöglichkeiten, Zurückdrängen autoritärer Verhaltensweisen von Vorgesetzten und andere Maßnahmen „im Rahmen des Möglichen“ sind aner kennenswerte Bemühungen der Unternehmensleitungen. Was allerdings möglich ist, nach welchen Zielen und Aufgaben gehandelt wird und in welchem Rahmen die individuellen Freiheiten gewährt werden, muß ebenfalls durch die Betroffenen und zwar durch Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene geklärt werden können. Besteht hierzu keine Bereitschaft, so ist die Rede von Freiheiten, von Demokratisierung und Selbstverwirklichung insgesamt wenig glaubhaft.

Bei der letztlich beabsichtigten Erschließung von Produktivitätsreserven sollte die Verbindung zur Entlohnung nicht übersehen werden. Übernahme von Kompetenzen und Verantwortung, Mitarbeit in Teams mit anspruchsvollen Entwicklungsaufgaben und ähnliche „Entfaltungsmöglichkeiten“ berechtigen z.B. nach vielen Arbeitsbewertungsverfahren zu einer Höhergruppierung.

Die übliche Konzentration auf individuelle und immaterielle Bedürfnisse der „Mitarbeiter“ sollte durch Betonung der kollektiven und materiellen Interessen der Arbeitnehmer ergänzt werden. Anderenfalls sollte eine Mitunterzeichnung abgelehnt werden.

Auch gibt es keinen Grund zur Unterzeichnung von Regelungen, die über die gesetzlichen Rechte nicht hinausgehen. Es ist in jedem Einzelfall sehr sorgfältig zu prüfen, inwieweit zunächst einleuchtend klingende inhaltliche und verfahrensmäßige Festlegungen für das Vorgehen bei beteiligungswirksamen Tatbeständen später die Wahrnehmung der gesetzlichen Rechte im Einzelfall beeinträchtigen kann.

Der Betriebsrat sollte sich die Themen nicht einseitig diktieren lassen, sondern auch die aus seiner Sicht besonders dringlichen und regelungsbedürftigen (z.B. Rationalisierungsschutz) in die Diskussion einbringen. Anderenfalls entzieht er sich mit einer Unterschrift unter Dokumente mit umfassendem Anspruch, in denen diese Probleme jedoch nicht angesprochen werden, selbst die Basis, um für die Durchsetzung dieser Forderungen Rückhalt zu gewinnen.

Als Generalgrundsatz könnte gelten: Alle realen Chancen auch zu individuellen und immateriellen Verbesserungen nutzen, aber massiv allen Versuchen zur Verschiebung von Bedürfnissen und zur Verschleierung von ökonomischen Absichten sowie von Herrschaftsstrukturen entgegenzutreten. Auch dies geht letztlich leichter, wenn der Betriebsrat zwar mitverhandelt, aber nicht mitunterschreibt.

Es wäre Aufgabe der Gewerkschaften, mit den Betriebsräten solche Fragen im einzelnen zu diskutieren, Erfahrungen zu sammeln und Rat zu geben, schon alleine, um ein Gegengewicht zu den Verführungsversuchen der Unternehmensleitungen zu schaffen. Dies sollte durch entsprechende Berücksichtigung dieser Problematik in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit sowie durch die Förderung breiter innergewerkschaftlicher Diskussionen über akzeptable Führungssysteme ergänzt werden.

Hindernisse für die als notwendig erachtete gewerkschaftliche Diskussion bestehen nicht nur in der Überlastung der Interessenvertretung mit der Bewältigung der Probleme der technischen Rationalisierung. Eine solche Diskussion macht eine Präzisierung von Menschen-, Unternehmens- und Gesellschaftsbildern aus gewerkschaftlicher Sicht notwendig - und hier tut sich die Einheitsgewerkschaft strukturell schwer. Ohne eine solche Diskussion versäumt die Interessenvertretung jedoch nicht nur Einflußchancen im Interesse der Arbeitnehmer. Der unternehmerische Versuch der psychologischen Beeinflussung des Bewußtseins der Beschäftigten bedroht in einer Zeit enger Verteilungsspielräume und heftiger Auseinandersetzungen längerfristig die Basis gewerkschaftlicher Durchsetzungskraft. Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, daß in den 20er Jahren die Psychologisierung neben der Maschinisierung in den Gewerkschaften stärker erörtert wurde als dies heute der Fall ist. Die für dieses Jahr angekündigte Mitbestimmungsinitiative des DGB könnte jedoch einen geeigneten Rahmen bieten, um an diese Diskussion wieder anzuknüpfen.