

## **Rationalisierung und Arbeitsverhältnis: das Beispiel Sachbearbeiter**

---

Dr. Friedrich Gerstenberger, geboren 1941 in Meißen, studierte Evangelische Theologie in Tübingen, Heidelberg und Göttingen und danach Volkswirtschaftslehre in Bochum und Göttingen. Er ist seit 1972 Mitarbeiter des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen.

### Zielrichtung der Verwaltungsrationalisierung

In der Regel konzentrieren sich neuere Diskussionen und Untersuchungen über Rationalisierungen in Verwaltungen auf die Anwendung elektronischer Datenverarbeitung. Ergonomische Probleme, Veränderungen der Arbeitsteilung und der Arbeits- und Berufssituation von Angestellten, wie der Qualifikationsanforderungen, der Arbeitsautonomie, der Arbeits- und Leistungskontrolle, werden wesentlich als Folge und Wirkung des Einsatzes dieser neuen Technologie diskutiert, deren Existenz zwar stillschweigend und widerwillig, doch durchaus zu Recht, als unabänderlich anerkannt wird. Da aber von den Wirkungen der elektronischen Datenverarbeitung auf die Angestellten überwiegend nur Negatives zu berichten ist, wird jede Ausnahme oder alternative Lösung zum gesuchten Hoffnungsschimmer. Diese Argumentation unterstellt, die Wirkungen der elektronischen Datenverarbeitung könnten auch andere sein, und wenn sie zumindest in manchen Aspekten weniger schlimm für die Angestellten wären, fände man die EDV durchaus akzeptabel. Den Unternehmensführungen wird mit dieser Argumentation sozusagen eine Humanisierungslast zur Herstellung von Akzeptanz aufgebürdet, und viele von ihnen sind schon lange so klug, diese Brosamen von ihrem Tisch fallen zu lassen. Es zeigt sich hier die Borniertheit eines Arbeitnehmerstandpunktes, der alles akzeptiert, wenn allzu unmittelbar und kurzfristig Negatives dabei vermieden wird und sich immer neu zur Abwehr von Technik-Folgen einrichtet.

Folgen und Wirkungen des Einsatzes der Computer für die Angestellten sind für die Unternehmensführungen aber Voraussetzungen und Bedingungen zur Erreichung ihres Rationalisierungszieles. Das Ziel gerade der neueren Formen der systematischen Rationalisierung ist die Ausdehnung und Intensivierung ihrer Herrschaft über Verwaltungsprozesse.

Zur Erreichung dieses Ziels schlagen Unternehmensführungen häufig unterschiedliche Wege ein, versuchen diese und jene Lösungen, revidieren und kor-

rigieren eingeschlagene Pfade, können oft wenig Perfektes vorweisen. Doch geht es im dennoch nicht allzu breiten Spektrum der sogenannten alternativen Lösungsmöglichkeiten - wird von den faktischen Resultaten der Rationalisierungsprozesse ausgegangen - den Unternehmensführungen um zwei Momente:

- Die Verwaltungen sollen dem Management schnell ausreichende und genügend differenzierte Informationen über die aktuelle ökonomische Situation des Unternehmens und über Entwicklungstendenzen auf den Märkten bereitstellen. Erst dadurch ist es den Unternehmensführungen möglich, Veränderungen schnell zu erkennen und darauf zu reagieren. Die Verfügbarkeit solcher Informationen ist für das Management Voraussetzung einer besseren Steuerung und Kontrolle der Außenbeziehungen der Unternehmen und damit der Sicherung und Vermehrung des im Unternehmen und seinen Geschäften eingesetzten Kapitals. Es ist deswegen auch nicht zufällig, daß relativ früh im Zusammenhang des Einsatzes der elektronischen Datenverarbeitung die Einrichtung von sogenannten Management-Informationssystemen diskutiert worden ist.
- Die Ausführung der Unternehmensaufgaben durch die Verwaltungen soll effizienter und stärker Steuer- und kontrollierbar werden. Nicht nur sollen Fehler reduziert und Bearbeitungszeiten verkürzt werden, die Sachbearbeiter sollen sich bei ihren Bearbeitungen und Entscheidungen strikt an die ihnen zentral von den Unternehmensführungen vorgegebenen Informationen und Arbeitsanweisungen halten und darin kontrollierbar sein. Erst dann kann das Management seine Vorstellungen und Ausrichtungen der Geschäftspolitik bis auf die unterste Ebene durchsetzen und sich derart ein dienstbares und willfähiges Verwaltungsinstrument schaffen, in dem Fehlentscheidungen der Sachbearbeiter schnell bemerkt, sanktioniert und eventuell noch rechtzeitig bereinigt werden können.

Um die Situation ihres Unternehmens nach außen stärker durchsichtig und kontrollierbar zu machen und ihre Unternehmenspolitik im Innern zur Durchsetzung zu bringen, müssen sie zugreifen auf die Art und Weise, wie bisher Geschäftsvorgänge bearbeitet und entschieden und Informationen an die Unternehmensleitungen weitergegeben worden sind. Damit steht insbesondere der für die Erledigung der Unternehmensgeschäfte wesentliche Sachbearbeiter mit seinen erworbenen Kenntnissen, seinen angesammelten Erfahrungen, seinen selber gestalteten Bearbeitungs- und Entscheidungsvorgängen zur Debatte.

Diese Ausrichtung der Rationalisierung ist wesentlich bestimmt durch die in vielen Unternehmen rezessive Entwicklung der siebziger Jahre. In dieser Situation stellte sich die Frage nach der Effizienz der Verwaltungen für die Verbesserung der Gewinnsituation von Unternehmen, insbesondere in Relation zu den Verwaltungskosten. Angesichts vielfach verschärfter Konkurrenzverhältnisse wollten die Unternehmensführungen ihre Marktsituationen besser beherrschen und neue Unternehmenspolitiken zur Erhaltung und Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit durch-

setzen. Dazu aber war zuvor mehr notwendig als lediglich der Einsatz weiterentwickelter Formen der EDV.

### Form der Rationalisierung

Die Unternehmensführungen mußten sich zunächst das Wissen über andere Formen der Geschäftspolitik und über adäquate Reorganisationen der Verwaltungen aneignen. Sie haben zu diesem Zweck ihren unmittelbaren Führungsapparat erheblich ausgebaut und Unternehmenspolitik und Organisationsmaßnahmen eine wissenschaftliche Basis gegeben. Dazu wurden in hohem Umfang Hoch- und Fachhochschulabsolventen rekrutiert und eigene speziell weitergebildete Mitarbeiter eingesetzt. Diese Verwissenschaftlichung der Unternehmensführung nach außen und innen spielt in den Diskussionen über die Verwaltungsrationalisierung kaum eine Rolle, doch ist sie - allen Unkenrufen der Praktiker zum Trotz - ein in ihren Konsequenzen weitreichender und keinesfalls mehr rückgängig zu machender Akt. Der Führungsapparat ist dadurch - auch personell - vom ausführenden Sachbearbeiterbereich abgehoben worden und kann diesen deswegen, wenig angekränkt durch Betriebsstraditionen und allzu enge interne Beziehungen, aus der Distanz zum Objekt systematischer Veränderungen machen.

Selbst aber um neue Unternehmenspolitiken zu fundieren, wie auch für Reorganisationen der Verwaltungsstrukturen ist dieser Führungsapparat auf das Wissen der ausführenden Verwaltung angewiesen. Mag ein Teil der Wissensaneignung durch den Führungsapparat noch kollegial erfolgen, wenn es um die Analyse der Geschäftspolitik und der Konkurrenzbeziehungen geht, so ist doch ein Großteil von Rationalisierungsmethoden auf die systematische Aneignung des Erfahrungswissens und der Art und Weise der Bearbeitungs- und Entscheidungsvorgänge der Sachbearbeiter gerichtet. Dieser primäre Akt der Ist-Aufnahme stellt den entscheidenden Schritt der Rationalisierung dar. Denn in diesem Akt geben Sachbearbeiter bereitwillig oder gezwungen preis, wie sie vorgehen, nach welchen Kriterien sie entscheiden, welche Punkte für die Erledigung maßgebend sind, welche Zeitanteile einzelne Tätigkeiten und Tätigkeitsschritte haben. Mag auch bei einzelnen Sachbearbeitern ein Widerstreben vorhanden sein, ihre Kenntnisse und Erfahrungen völlig offenzulegen, so bedingen doch Isolierung und Konkurrenz der Angestellten, daß den Organisatoren wenig oder gar nichts verborgen bleibt, zumal die Unternehmensführungen häufig genug hervorragende Sachbearbeiter heraussuchen und sie mit speziellen Aufgaben bei der Rationalisierung ihrer Abteilungen betreiben.

Aufgrund der bei Ist-Aufnahmen gewonnenen Informationen erfolgt eine systematische Reorganisation der Arbeitsprozesse. Ziel dieser Neustrukturierung ist es, die Unternehmensführungen vom individuell angeeigneten Erfahrungswissen

und den individuellen Entscheidungsprozessen der Sachbearbeiter unabhängig zu machen. Dazu aber müssen die für die Unternehmensentwicklung und -politik wichtigen Kenntnisse, welche nur der Sachbearbeiter sich in der konkreten Arbeit erwerben kann, steuerbar, kontrollier- und abrufbar, die Bearbeitungs- und Entscheidungsvorgänge nachvollziehbar und kontrollierfähig gemacht werden. Die dazu ergriffenen organisatorischen Maßnahmen werden zunehmend mehr auf die Perspektive einer weiteren und umfassenderen Automatisierung ausgerichtet und sind von dieser Ausrichtung nicht mehr zu trennen.

Die wesentlichen Maßnahmen zur Entmachtung der Sachbearbeiter sind die Vorgabe von Informationen, die er bei der Bearbeitung und Entscheidung zu berücksichtigen hat und die Standardisierung und Formalisierung der Bearbeitungs- und Entscheidungsprozeduren:

- Die für die Erledigung einer Aufgabe wichtigen Punkte und Kenntnisse werden dem Sachbearbeiter entrissen und ihm in systematisierter und gestraffter Form von außen vorgegeben. Der Sachbearbeiter hat diese Informationen zu erheben und sich bei seinen Entscheidungen nur innerhalb dieses Rasters zu bewegen.
- Die Bearbeitungs- und Entscheidungsschritte bei der Erledigung von Aufgaben werden (oft unter einer Rationalisierung der Unternehmenspolitik und das heißt häufig einer Typisierung und Vereinfachung der Außenbeziehungen) soweit wie möglich standardisiert und schriftlich fixiert (formalisiert).

Soll aber die Restrukturierung der Arbeitsprozesse wirksam sein, so muß verhindert werden, daß die Sachbearbeiter sich wieder erneut ihre eigene geheime individuelle Arbeitsdomäne aufbauen. Deswegen müssen die neuen Formen der Bearbeitung dem Sachbearbeiter gegenüber festgeschrieben und ihm die Möglichkeit des Ausweichens genommen werden. Dies geschieht durch eine Vielzahl von Arbeits- und Entscheidungsanweisungen. Doch derlei Anweisungen werden oft erst in Verbindung mit Vordrucken, das heißt systematischen Auflistungen von Informationen und Handlungsschritten, gegenüber den Sachbearbeitern wirksamer.

### Zur Bedeutung der EDV

All dies sind noch teilweise traditionelle, doch inzwischen allgemein gewordene Mittel. Sie bieten den Sachbearbeitern aber immer noch erhebliche Freiräume, insbesondere weil eine umfassende und intensive Kontrolle nicht möglich ist. Hier nun erhält die elektronische Datenverarbeitung für die Steuerung und Kontrolle der Arbeitsprozesse der Sachbearbeiter ihre Bedeutung. Durch sie können die Unternehmensführungen ihre Herrschaft über die Arbeitsprozesse und die Sachbearbeiter in ungeahnter Weise durchsetzen und zugleich in erheblichem Umfang Arbeitsplätze einsparen. Erst durch sie wird eine konsequente Steuerung, Überwachung und Kontrolle der Bearbeitungsvorgänge und Entscheidungen der Sach-

bearbeiter möglich und sind die Möglichkeiten des Ausweichens und Umgehens sehr stark reduziert.

Dies wird in folgenden strukturellen Momenten der Verwendung der elektronischen Datenverarbeitung, insbesondere in der Form von Dialogsystemen, sichtbar:

- Die für die Bearbeitung der Arbeitsaufgaben gestatteten Informationen sind zentral in Dateien und Datenbanken gespeichert und werden dem Sachbearbeiter vorgegeben und seiner Arbeit aufgezwungen. Manuell zu führende Karteien fallen weg. Der Sachbearbeiter ist auf Ausdrucke oder Bildschirmmasken angewiesen, welche alle für die Bearbeitung wesentlichen Daten enthalten. Aufgrund dieser soll und muß er sich ein Bild machen, kombinieren und entscheiden. Besonders gravierend wird es für ihn, wenn ihm auch der direkte Zugang zum aktuellen und vergangenen Schriftgut durch die Mikroverfilmung erschwert ist. Die Situation der Trennung von den für die Bearbeitung vorgegebenen Informationen findet ihr Äquivalent in der Trennung von seinen im Arbeitsprozeß eingeholten und erarbeiteten Informationen, da er auch diese wieder an die EDV abgeben muß. Er wird so von seinen eigenen Kenntnissen und seinem erworbenen Wissen separiert und ist auf das, was ihm von oben in verwandelter Form vorgegeben wird, angewiesen.
- Die Bearbeitungs- und Entscheidungspunkte werden ihm, sei es als Codierungsblätter, sei es als Bildschirmmasken, vorgegeben, und er hat keine andere Wahl, als sich diesem Zwang zu unterwerfen. Bearbeitung und Entscheidungen werden automatisiert geprüft, das heißt, die Einhaltung der Bearbeitungs- und Entscheidungsnormen wird (wenn auch bisher noch kaum ausgebaut) maschinell kontrolliert.
- Die individuellen Äußerungsmöglichkeiten und -formen der Sachbearbeiter gegenüber dem Kunden werden zunehmend durch automatische Textverarbeitungssysteme abgeschnitten.
- Die Arbeitsleistung der Sachbearbeiter kann dokumentiert und von den Unternehmensführungen zur Leistungskontrolle benutzt werden.

Wie stark die elektronische Datenverarbeitung die einzelnen Sachbearbeiter trifft, ihre Arbeit und ihren Arbeitsplatz gefährdet, hängt von dem Grad ab, in dem die von den Sachbearbeitern auszuführenden Arbeitsprozesse standardisierbar sind. Der Grad der Standardisierbarkeit aber ist seinerseits abhängig von der Bedeutung, die bestimmte Aufgaben und Arbeitsprozesse für das Unternehmen haben und wie sie von den Unternehmensleitungen zugeschnitten werden.

### Veränderungen der Beschäftigtenstruktur

Die Strategien der Unternehmensführungen gehen dahin, Aufgaben und Arbeitsprozesse so zu gliedern, daß für das Unternehmen wichtige Aufgaben, Ge-

Schäftsvorfälle und Bearbeitungs- und Entscheidungsschritte auf besondere Arbeitsplätze konzentriert, die anderen Aufgaben und Tätigkeitsschritte stark standardisiert und teilweise auf Maschinen verlagert werden. Dadurch wird die Zahl der Arbeitsplätze, auf denen für Unternehmen wichtige Aufgaben erledigt und Entscheidungen gefällt werden und die Zahl der sie ausführenden Sachbearbeiter kleiner und damit besser überschaubar, Steuer- und kontrollierbar. Doch sind innerhalb dieser Menge eigentlicher Sachbearbeitungstätigkeiten unterschiedliche Ebenen der Standardisierung und Automatisierung anzutreffen, die sich nach der Bedeutung und Tragweite der Aufgaben und Entscheidungen für das Unternehmen richten:

- Nur eine Minderheit von Sachbearbeitern wird künftig damit rechnen können, wirklich anspruchsvolle Aufgaben und Tätigkeiten ausüben und wichtige Entscheidungen treffen zu können. Es sind dies zum Beispiel Einkäufer für wichtige Produkte, Verkäufer, Kreditsachbearbeiter für größere Kredite, Schadenssachbearbeiter bei hohen Summen. Sie führen von den Unternehmensleitungen für wichtig erklärte Aufgaben aus, und das Management ist auf ihr Wissen, ihren Sachverstand und ihr Urteil angewiesen. Wenn auch hier Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse standardisiert, gesteuert und kontrolliert werden, so werden doch solchen Sachbearbeitern alle Möglichkeiten der Information über Bildschirmgeräte und Ausdrücke zur Verfügung gestellt. Ihre Tätigkeiten werden komplexer, weil sie durch die Datenverarbeitung ein Mehr an Informationen und systematischen Auswertungen bekommen. Aufgrund ihrer anspruchsvollen und inhaltlich interessanten Tätigkeit sowie entsprechender Bezahlung sind sie fest mit Unternehmen und Unternehmenszielen verbunden.
- Darunter gibt es die breite Menge von Sachbearbeitern, deren Arbeit und Entscheidungen nur insgesamt für das Unternehmen wichtig sind. Wie groß diese Gruppe ist, hängt davon ab, wie strikt eine Arbeitsteilung nach Sonderfällen oder schwierigen Fällen stattfindet. Die Arbeitsprozesse dieser Sachbearbeiter sind schon jetzt erheblich standardisiert, formalisiert, kontrolliert und werden in nicht unbeträchtlichem Umfang am Bildschirm abgewickelt. Die zunehmend weitere Einbindung dieser Arbeiten in Datenverarbeitungsverfahren bewirkt, daß diese Sachbearbeiter ihrer ehemaligen und für sie wichtigen Qualifikationen weitgehend verlustig gehen: ihres fachlichen Wissens, ihrer Bearbeitungs- und Entscheidungskennnisse, ihrer Formulierungskünste. Sie verlieren diese Kenntnisse und Fähigkeiten, weil sie ihnen weitgehend vorgegeben werden und die Möglichkeit der individuellen Aneignung und Übung stark beschränkt ist. Was die Sachbearbeiter früher zu Recht schwer ersetzbar machte, daß nämlich nur sie sich in ihrem Gebiet detailliert auskannten und die richtigen Entscheidungen treffen konnten, das ist erheblich reduziert. Und wenn sie auch noch in diesem individuell erworbenen Wissen gefordert werden, so sind doch die von ihnen benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten unmittelbar vom Automationsstand abhängig. Der Tendenz nach sind sie Lückenbüßer der Automatisierung.

Auch innerhalb dieser Ebene von Sachbearbeitungstätigkeiten sind Differenzierungen vorhanden: So gibt es die Tendenz, Aufgaben in sich zu differenzieren und sehr stark standardisierte Geschäftsvorfälle zu schaffen und diese nahezu voll zu automatisieren. In der Regel werden diese dann von der Sachbearbeitung der schwierigen Fälle abgespalten und teilweise schon von Anlernkräften, insbesondere Frauen, erledigt. Ebenso werden Arbeitsprozesse zerlegt und die EDV-nahen Teile ebenfalls auf Frauen als Anlernkräfte verlegt.

Für die schwierigeren Fälle werden andere Sachbearbeiter eingesetzt. Deren Arbeitssituation unterscheidet sich aber oft nur graduell von den Arbeitsbedingungen der reinen Routine-Sachbearbeiter oder -Anlernkräfte. Teilweise ermöglicht die elektronische Datenverarbeitung auch die Reintegration zerlegter Arbeitsschritte. Auch wenn in diesem Fall von den Sachbearbeitern umfassenderes fachliches Wissen verlangt wird, so ist dies teilweise durch einen höheren Automatisierungsgrad der Verarbeitung kompensiert. Insgesamt gesehen ist dieser Bereich der normalen Sachbearbeitung durch die weitere Automatisierung sehr stark gefährdet. Darüber darf auch nicht hinwegtäuschen, daß die Unternehmen die oberen Gruppen dieser breiten Schicht an Sachbearbeitern derzeit noch für weitere Umgestaltungen brauchen. Nicht umsonst werden für diese Gruppen auch besondere Bemühungen um Motivation und Identifikation mit den Unternehmenszielen unternommen.

- Im Zusammenhang mit der Automatisierung verbleiben neben Schreibarbeiten immer noch alte und entstehen neue extrem routinisierte und in die EDV eingebundene Abwicklungs- und Hilfstätigkeiten. Die Unternehmensführungen verfolgen bei der Rekrutierung für solche Arbeiten die Strategie, weibliche Teilzeitkräfte zu gewinnen und schalten so diese Gruppe als innerbetrieblichen Konflikt-herd weitgehend aus.

Durch diese unterschiedlichen rationalisierungsbedingten Entwicklungen verändert sich die Beschäftigtenstruktur der Unternehmen bzw. Verwaltungen erheblich. Auch bei den neuen Formen des Einsatzes der EDV in Sachbearbeitertätigkeiten fallen noch primär Arbeitsplätze von Bürohilfskräften weg, wie durch den zunehmenden Einsatz der elektronischen Textverarbeitung weiter Arbeitsplätze von Schreibkräften. Es werden aber auch bereits auf den unteren Ebenen der Sachbearbeitung Arbeitsplätze vernichtet, und der Einsatz computerunterstützter Vorgangssachbearbeitung an Dialogsystemen führt schon teilweise im qualifizierten Sachbearbeiterbereich zu erheblichen Reduzierungen der Zahl der Arbeitsplätze. Diese Tendenz wird sich künftig verstärkt fortsetzen.

Zudem werden die Angestellten dergestalt intern differenziert, daß ein kleinerer Teil der Sachbearbeiter sehr viel enger in die Ausführung der zentralen Unternehmensfunktionen einbezogen wird, während der große Teil der Sachbearbeiter nur noch Abwicklungstätigkeiten erledigt, wie dies bisher schon Schreib- und Büro-

hilfskräfte tun. Für viele Sachbearbeiter steht aber derzeit noch nicht endgültig fest, in welcher Richtung ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zugestanden werden. Sie befinden sich damit in einer Situation, in der nicht nur ihre Arbeitsplätze, sondern auch ihre Rolle und ihr Status innerhalb der Angestellten bedroht sind.

### Konkrete Rationalisierungspolitik und gewerkschaftliches Handeln

Der Einsatz von Datenverarbeitungssystemen darf also nicht lediglich als bloße Anwendung einer feststehenden Technologie betrachtet werden, sondern im Gegenteil sind deren strategische Komponenten herauszuarbeiten. Diese werden in den Gesamttendenzen der technologischen Entwicklung sowie der Einsatzformen der EDV deutlich, sie müssen sich aber, sofern meine Thesen zu treffen, vor allem in den einzelnen Unternehmungen nachweisen lassen. Dies ist, wie in empirischen Untersuchungen ermittelt werden konnte, auch tatsächlich der Fall.<sup>1</sup>

In den Betrieben sind Rationalisierungen einerseits von der Art der erzeugten Produkte oder Dienstleistungen abhängig, von den Beschaffungs- und Absatzbedingungen sowie vom Vertriebsnetz. Daneben aber sind sie gleichermaßen durch die konkreten innerbetrieblichen Organisations- und Personalstrukturen und Auseinandersetzungen bestimmt. Die Vorstellungen der Unternehmensführung von sinnvollen Rationalisierungskonzepten (seien diese durch Praxis, Lehrbücher oder Kurse erworben) müssen mit vorhandenen Praktiken der einzelbetrieblichen Entscheidungsstrukturen (etwa der Differenzierung der Geschäftsvorfälle in solche, die zentral zu entscheiden sind und solche, die delegiert werden können), sowie mit der vorhandenen Hierarchie unter Angestellten in einen gewissen Einklang gebracht werden. Jede Rationalisierung ist deshalb in ihrem Kern zugleich ein eminent personalpolitischer Vorgang, der durch antizipierte bzw. tatsächlich eintretende innerbetriebliche Konflikte erheblich beeinflusst wird.

Diese konkreten Bedingungen der Rationalisierung sind zugleich diejenigen für gewerkschaftliches Handeln. Bislang haben Gewerkschaften sich vor allem darauf konzentriert, die *Folgen* der Rationalisierungen zu „humanisieren“. Ihre Politik

---

<sup>1</sup> Es gibt inzwischen eine Reihe von Berichten, in denen die Ergebnisse empirischer Forschungen zusammengefaßt sind. Siehe insbesondere: J. Reese, H. Kubicek, B.-P. Lange, B. Lutterbeck, U. Reese, Gefahren der informationstechnologischen Entwicklung, Frankfurt - New York 1979; H. v. Henniges, Quantitative und qualitative Veränderungen der Arbeitsplätze von Angestellten, Nürnberg 1979 (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 32); W. Dostal, Datenverarbeitung und Beschäftigung, Teil 1: Empirische Befunde, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 13. Jg., 1980, Heft 1, S. 39 ff.; U. Grünewald, R. Koch, Informationstechnik in Büro und Verwaltung, Berlin 1981 (Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung: Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 32). Siehe auch die Sammelbände: H. R. Hansen, K. Th. Schröder, H. J. Weihe (Hrsg.), Mensch und Computer. Zur Kontroverse über die ökonomischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der EDV. München-Wien 1979; sowie für die öffentlichen Verwaltungen: H. Gastka, J. Schneider, K.-H. Weigand (Hrsg.), Verwaltungsinformatik, Darmstadt 1980; H. Reiner mann, H. Fiedler, K. Grimmer, K. Lenk (Hrsg.), Organisation informationstechnik-gestützter öffentlicher Verwaltungen, Berlin-Heidelberg-New York 1981 (Informatik-Fachberichte, Bd. 44). - Doch beruht die hier vorgetragene Interpretation auch auf eigenen empirischen Forschungen des Verfassers.

bestand folgerichtig darin, nicht nur Entlassungen und Herabstufungen der betroffenen Stelleninhaber zu verhindern, sondern in mühseligen Kleinkriegen mit den Unternehmensführungen insbesondere für die Bildschirmarbeit ergonomische Mindestvoraussetzungen, Gesundheitsvorsorgemaßnahmen, Pausenregelungen durchzusetzen. Dies und die durch die Gewerkschaften initiierte breite öffentliche Diskussion über die Folgen der Bildschirmarbeit haben viele Unternehmen gezwungen, in der Auswahl der Geräte und in der Gestaltung von Arbeitsplätzen mehr Sorgfalt an den Tag zu legen, ebenso wie auch die Hersteller sich um die ergonomische Gestaltung ihrer Geräte mehr Gedanken machen.

Sollen nicht nur die Folgen, sondern bereits die Formen der Rationalisierung beeinflusst werden, so müssen Gewerkschaften insbesondere jenen personalpolitischen Tendenzen entgegenwirken, die auf eine weitere Differenzierung und Spaltung der Angestellten hinauslaufen und derartige Hierarchisierungen in Arbeitsplatzbewertungen und daran orientierten tariflichen Einstufungen festschreiben. Bei der Durchsetzung ihrer Form von Rationalisierungen nutzen die Unternehmensführungen in Sachbearbeiterbereichen das Vorhandensein von Sachbearbeiter- und Sachbearbeiter-Zuarbeiterhierarchien aus, wie sie auch geeigneten Sachbearbeitern bestimmte Funktionen bei Umorganisationen und Rationalisierungen zuweisen und sie privilegieren. Eine ganz wesentliche Strategie besteht aber darin, für Routinearbeitsschritte und insbesondere Bildschirm-Tätigkeiten Frauen und möglichst weibliche Teilzeitkräfte einzusetzen und derart männlichen Sachbearbeitern zumindest vorläufig einen Teil ihrer Illusionen von höherwertiger Arbeit zu lassen.

Doch nur wenn die Angestellten gemeinsame Strategien entwickeln, können sie Rationalisierungen wirklich beeinflussen. Deren tatsächliche „Humanisierung“, die Einführung „sinnvoller“ Rationalisierungsformen wird damit dennoch nicht ohne weiteres möglich sein. Unter den gegenwärtigen Produktions- und Arbeitsbedingungen ist jede Form der Rationalisierung zugleich eine Form der Herrschaft über Arbeitskräfte, nicht aber eine gewollte Maßnahme zur Erleichterung von deren Arbeit. Auch wenn in Rationalisierungen Arbeitserleichterungen anfallen, so sind diese nicht Zweck von Rationalisierungen, sondern treten nur im Zusammenhang einer Erhöhung der Abhängigkeit der Angestellten von der Leitungskompetenz der Unternehmensführungen auf. Eine wirkliche Humanisierung der Rationalisierungen kann deshalb nur erreicht werden, wenn der in Rationalisierungen und im Gebrauch der EDV sich verkörpernde Herrschaftsanspruch der Unternehmensführungen in Frage gestellt wird.