

## **Organisationsentwicklung - Barrieren und Chancen der Veränderung von Arbeitsorganisationen**

---

Dr. Irene Raehlmann, geb. 1947 in Iserlohn, Studium der Soziologie, Volkswirtschaftslehre, Wirtschafts- und Sozialgeschichte in Münster und Berlin, Privatdozentin an der Fernuniversität Hagen, ist zur Zeit am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr Universität Bochum tätig.

Das weit verbreitete theoretische wie praktische Interesse an Organisationsentwicklung im Sinne eines zielorientierten, geplanten sozialen Wandels richtet sich vor allem auf Arbeitsorganisationen und deren Mitglieder in Produktion, Verwaltung und Dienstleistung. Das ist nicht weiter erstaunlich, denn die Mehrzahl der Menschen in entwickelten Industriegesellschaften ist gezwungen, ihren Lebensunterhalt zu verdienen und mithin in solchen Organisationen beruflich tätig zu werden.

Den vielfältigen Initiativen in diesem Feld ist zwar der Anspruch gemeinsam, die Arbeitswelt humaner, menschengerechter zu gestalten - ein Anspruch der durchaus ideologiekritisch zu hinterfragen ist - dennoch lassen sie sich grundsätzlich nach zwei Richtungen unterscheiden: Einerseits läßt sich Organisationsentwicklung in die Tradition der Human-Relations-Bewegung einordnen. Sie beabsichtigt, im wesentlichen durch gruppodynamische

Interventionen, durch das Ingangsetzen von Lernprozessen die Normen und das Handeln der Organisationsmitglieder auf unterschiedlichen Hierarchieebenen zu verändern, um Leitung, Kooperation, Koordination und Kommunikation mit Blick auf die Zielverwirklichung der Organisation zu optimieren, also vermeintliche oder tatsächliche kontraproduktive Effekte zu mildern oder zu beseitigen. Strukturveränderungen sind diesen Zielen gegenüber deutlich nachgeordnet beziehungsweise überhaupt nicht beabsichtigt. Andererseits geht Organisationsentwicklung über die skizzierten Anstrengungen hinaus, wenn sie, meist über Ansätze der Aktions- und Handlungsforschung, ebenfalls die Aktivierung der Beschäftigten erreichen und bei ihnen Lernprozesse auslösen will, aber mit dem Anspruch einer Um- und Neugestaltung ihrer Arbeitsbedingungen unter ihrer Beteiligung. Diese Umstrukturierungen reichen von den bescheidenen Ansätzen der „Neuen Formen der Arbeitsorganisation“ bis hin zu anspruchsvollen Konzepten, die die Arbeitsbedingungen unter Abkehr von tayloristischen Prinzipien so zu verändern beabsichtigen, daß sie die Entfaltung der Persönlichkeit fördern. Das von Eberhard Ulich entwickelte Leitbild der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung konkretisiert sich in einem möglichst großen Tätigkeitsspielraum, das heißt in der Optimierung des individuellen und kollektiven Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraums.<sup>1</sup> Diese Sicht von Organisationsentwicklung wird bisweilen und vermutlich zunehmend ergänzt durch eine weitere Zielvorstellung: Die sich verschärfenden ökologischen Probleme und die Abrüstungsprozesse werden eine Entwicklungsperspektive begünstigen beziehungsweise sogar zum Durchbruch verhelfen, die gleichzeitig und gleichrangig mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen die bisherige Güterproduktion in Frage stellt.<sup>2</sup> Beabsichtigt ist eine Güterherstellung, welche dem Prinzip gesellschaftlicher und ökologischer Vernünftigkeit entspricht, sich also am Leitbild des Überlebens von Natur und Gesellschaft orientiert. Eine solche Entwicklung hat weitreichende Auswirkungen auf die überkommene Industriegesellschaft - sie kann ihren Umbau einleiten.

Das Erkenntnisinteresse in diesem Beitrag richtet sich auf diese zweite Perspektive von Organisationsentwicklung. Zunächst sollen das theoretische Verständnis von Arbeitsorganisation und einige wichtige Elemente derselben dargelegt werden; sodann werden ein Modellversuch präsentiert und übergreifende Probleme herausgearbeitet; abschließend werden einige Überlegungen darüber angestellt, wie solche Experimente gesichert, übertragen und weiterentwickelt werden könnten. Der alternative Sektor bleibt ebenso unberücksichtigt wie die freiwillig eingeführten Partnerschaftsmodelle, obwohl davon auszugehen ist, daß die Erfahrungen in diesen Feldern für die Veränderung von Arbeitsorganisationen von großem Interesse und Nutzen sein könnten. In der wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskussion sind ver-

---

1 Vgl. Jürgen R. Nitsch, Zur Einheit von Arbeit und Leben. Eberhard Ulich und die Arbeitspsychologie, in: Felix Frei, Ivars Udris (Hrsg.), Das Bild der Arbeit, Bern, Stuttgart, Toronto 1990, S. 9 ff.

2 Vgl. zum Beispiel Walter Girschner, Theorie sozialer Organisationen. Eine Einführung in Funktionen und Perspektiven von Arbeit und Organisationen in der gesellschaftlichen Krise, Weinheim, München 1990.

mehrt Anzeichen auszumachen, die eine solche Strategie der Organisationsentwicklung zu begünstigen scheinen. Wie Horst Kern und Michael Schumann aufgezeigt haben, lassen sich in der industriellen Produktion neue Formen von Produktions- und Arbeitskonzepten identifizieren, die sich durch einen ganzheitlichen Aufgabenzuschnitt auszeichnen. Danach sind Qualifikation und fachliche Souveränität der Arbeiter Produktivkräfte, die es verstärkt zu nutzen gilt.<sup>3</sup> Diese Konzepte sind hinsichtlich ihrer Folgen für die Betroffenen und für die Arbeitskräfte insgesamt ambivalent. Noch ist ihre empirische Reichweite zwar gering, aber ihre Wirkung wird durch weitere Managementstrategien, wie Qualitätszirkel, Lernstatt und Vorschlagsgruppen, verstärkt. Diese Konzepte signalisieren den hohen Stellenwert, den die Unternehmensseite unter gewandelten und unsicheren Verwertungsbedingungen dem Innovationspotential der Beschäftigten einräumt.

#### Zum theoretischen Selbstverständnis

In Anlehnung an Max Weber soll die *Arbeitsorganisation* hier in gesellschafts- und herrschaftstheoretischer Perspektive begriffen werden. Demzufolge sind Organisationen historisch überkommene soziale Gebilde und Teil eines konkreten Wirtschafts- und Gesellschaftssystems. Sie sind „Herrschaftsverbände und Herrschaftsinstrumente [...] Herrschaft ist wichtig für die Sicherung der Kooperation, für die Durchsetzung und Umsetzung der Organisationsziele in Organisationsprogramme und Organisationsleistungen, für die Anpassung an veränderte Umweltgegebenheiten, für die Lösung von Konflikten.“<sup>4</sup> Diese Sicht schließt nicht aus, daß Kooperation nicht nur mittels Macht und Kontrolle, sondern auch über Einfluß, Verständigung und Vertrauen zustande kommen kann, zumal es außer gegensätzlichen auch einen Kern von gemeinsamen Interessen gibt.<sup>5</sup>

Basierend auf dieser Auffassung erfolgt *Organisationsentwicklung* in einem durch Herrschaft, Macht und Kontrolle strukturierten sozialen Feld. Da sie von „oben“, also von der Leitung initiiert wird, beziehungsweise nicht ohne ihre Zustimmung erfolgen kann, sollen diese Maßnahmen die überkommenen Herrschaftsverhältnisse möglichst nicht tangieren und schon gar nicht untergraben, vielmehr haben sie sie zu stützen und zu sichern. So stoßen Versuche, die „Neuen Formen der Arbeitsorganisation“ einzuführen, bei Unternehmensleitungen durchaus auch auf Ablehnung, da sie auf die Herrschaftsmöglichkeiten, welche die strikte Trennung von Kopf- und Handarbeit bietet, nicht verzichten wollen, obwohl sich diese Veränderungen bewährt haben, sich der betriebliche Aufwand ausgezahlt hat, indem die Arbeitsleistung verstetigt, die Fluktuation und der Absentismus verringert sowie die Produktivität und

---

3 Vgl. Horst Kern, Michael Schumann, Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.

4 Günter Büschges, Einführung in die Organisationssoziologie, Stuttgart 1983, S. 197 f.

5 Vgl. Lutz Zündorf, Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in der Arbeitsorganisation, in: Rüdiger Selz, Ulrich Mill, Eckard Hildebrandt (Hrsg.), Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen, Berlin 1986, S. 33 ff.

Arbeitsqualität gesteigert wurden.<sup>6</sup> Bei den ambitionierten Strategien, die sich am Prinzip der Persönlichkeitsförderlichkeit orientieren, kommt es vermutlich zu den weitestgehenden Chancen für Macht- und Kontrollverschiebungen zugunsten der Arbeitskräfte, aber wohl auch zu den größten Widerständen von seiten der Unternehmensleitung mit dem Ziel, den Humanisierungsanspruch zurückzunehmen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß Humanisierungsmaßnahmen - auch im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung - von betrieblichen Interessen gebrochen und überformt werden. In der privatwirtschaftlichen Produktion sind nämlich Neuerungen im Bereich von Produktionstechnik und Arbeitsorganisation vorrangig ein Mittel, um profitabel zu wirtschaften. Daraus kann sich ein Gegensatz nicht nur zu den Interessen der Arbeitskräfte, sondern gleichermaßen zu den Interessen der Volkswirtschaft ergeben. Beispielsweise kann aus der Sicht eines Arbeitnehmers die Einführung einer neuen Maschine mit positiv zu bewertenden Tendenzen der Belastungsminderung einhergehen. Jedoch verbinden sich diese positiven Folgen in der Regel gleichzeitig mit negativen, die Humanisierung vereitelnden: Die Beanspruchungsminderung wird mit Belastungserhöhung durch eine Intensivierung der Arbeit gekoppelt und als Folge davon kann ein frühzeitiger Verschleiß der Arbeitskraft nicht ausgeschlossen werden. In der betrieblichen Realität findet also eine Überlagerung positiver Momente durch negative statt.

Ebenso wie die Arbeitsorganisation sind auch deren *Mitglieder* „in einem konkret-historischen Sinn“ zu betrachten und nicht als „Konstrukte einer ahistorischen Persönlichkeitspsychologie“.<sup>7</sup> Da Organisationen grundsätzlich veränderbare und mithin keine völlig geregelten und kontrollierten soziale Systeme sind, passen sich die Mitglieder nicht mechanisch an, vielmehr sind sie relativ autonom, bewußt Handelnde, die eigene Ziele und Interessen verfolgen. Sie sind gezwungen, sich mit den Anforderungen und den Angeboten der Organisation aktiv auseinanderzusetzen. Sie verfügen unter der Bedingung ungleicher Verteilung von Macht und Herrschaft durchaus über Möglichkeiten, die sie strategisch einsetzen. Damit wird Organisationsentwicklung als Verhandlungsprozeß verstehbar. Dies wird um so offenkundiger bei einem hohen Grad an Verrechtlichung der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die Autonomie der Organisationsmitglieder zu betonen, schließt eine Auffassung von Arbeit ein, derzufolge sich Arbeit nicht in instrumentellem Handeln erschöpft, sondern darüber hinausweist: Arbeit ist auch gestaltende, schöpferische Tätigkeit und in diesem Tun entwickeln die Menschen sich nicht nur selbst, sondern leisten produktive Beiträge für die gesellschaftliche Entwicklung. Zudem ist Arbeit integraler Teil des übrigen Lebens; Produktion und Reproduktion sind als Einheit zu betrachten. Schließlich ist Arbeit nicht deckungsgleich mit Erwerbsarbeit, sondern sie umfaßt auch jene

---

6 Vgl. Alfred Oppolzer, Handbuch Arbeitsgestaltung. Leitfaden für eine menschengerechte Arbeitsorganisation, Hamburg 1989, S. 291.

7 Sabine Kudara, Organisationsstrukturen und Gesellschaftsstrukturen. Thesen einer gesellschaftsbezogenen Reorientierung der Organisationssoziologie, in: Soziale Welt, 1/1977, S. 22.

Arbeiten, Haus- und Beziehungsarbeit, die als Voraussetzung für Erwerbsarbeit anzusehen sind.

### Zur Praxis von Organisationsentwicklung

Die Mehrzahl von Organisationsentwicklungsversuchen hat wohl die mehr oder weniger gelungene Modellphase nicht, nur kurzfristig oder mit deutlich reduzierter Zielsetzung überlebt. So heißt es in einer Bilanz des staatlichen Forschungs- und Aktionsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“: „Keines der anspruchsvollen Modelle [...] mit erweiterten Handlungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten hat sich durchsetzen können“.<sup>8</sup> Angesichts dieser Situation ist es sinnvoll, Überlegungen darüber anzustellen, wie diese Beispiel setzenden Erfahrungen stabilisiert und auf andere Arbeitsorganisationen übertragen werden können. Voraussetzung dafür ist jedoch, zuvor jene Problemaspekte herauszuarbeiten, die zum Scheitern dieser Modellversuche beigetragen haben. Die Auseinandersetzung mit Modellen zur Organisationsentwicklung zeigt nämlich, daß trotz vielfältigster Unterschiede, wie Sektor und Branche, Art und Umfang der intendierten Veränderungen, ein gemeinsames Problembündel zu identifizieren ist, das ihren Abbruch maßgeblich gefördert hat. Ein neueres, in der Literatur gut dokumentiertes Modellvorhaben wird hier mit der Absicht skizziert, diese übergreifenden Problemaspekte herauszuarbeiten: die Rolle der Leitung, des oberen und mittleren Managements, der betrieblichen Interessenvertretung und der betroffenen Arbeitskräfte.

Die Forschungsgruppe um Walter Girschner hat im Verlauf der achtziger Jahre in den Tübinger Montanwerken und in der Göttinger Stadtverwaltung Aktionsforschungsprojekte durchgeführt, die die Modellphase nur kurze Zeit bei deutlicher Zurücknahme des ursprünglichen Anspruchs überlebten. Die Rahmenbedingungen der beiden Modellversuche und die Typen der Arbeitsorganisation waren zwar höchst verschieden, jedoch war ihnen der theoretische Ansatz gemeinsam. Insofern kann von einem Modellversuch gesprochen werden. In beiden Projekten wurde versucht, „neuartige Reflexions- und Partizipationsstrukturen zu entwickeln“.<sup>9</sup> Girschner beschreibt dieses Konzept wie folgt: Ausgangslage ist, daß in den entwickelten Industriegesellschaften die überkommene Arbeitsteilung kaum rückgängig zu machen ist. Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wie etwa „Job enrichment“ können zwar wichtige Verbesserungen der Arbeitssituation bringen, sie ermöglichen aber keine Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen und schon gar nicht der umfassenden Organisationsstrukturen, -ziele sowie -mittel. Das soll die Reflexionsrolle ermöglichen, die die Arbeitsrolle ergänzt. Danach soll „jedes Organisationsmitglied - aus Humanisierungsgründen, aber auch aus Gründen einer verbesserten Freisetzung individueller und kollektiver Problemlösungspotentiale - an Refle-

---

<sup>8</sup> Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), Schriftenreihe „Humanisierung des Arbeitslebens“, Band 31, Ein Programm und seine Wirkungen. Analyse von Zielen und Aspekten zur Forschung „Humanisierung des Arbeitslebens“, Frankfurt, New York 1982, S. 72.

<sup>9</sup> Girschner, a. a. O., S. 5.

xions- und Diskursprozessen teilnehmen können".<sup>10</sup> So wird die tägliche Arbeitspraxis mit der Reflexion über die Arbeit verbunden, und dadurch sollen „Planung und Ausführung tendenziell reintegriert“ werden.<sup>11</sup> Grundannahme des Konzepts der Reflexionsrolle ist, daß „diskursive Gesprächszusammenhänge über Organisationsziele und -mittel sowie partizipative Entscheidungsprozesse ein sorgsameres und verantwortlicheres Umgehen mit Mensch und Natur fördern“. <sup>12</sup> Dieses Konzept wurde für die beiden Entwicklungsmodelle konkretisiert. Die Forschungsgruppe betonte die Gleichrangigkeit „des organisatorischen Leistungsziels mit dem Humanisierungsziel optimaler Interessenberücksichtigung der Mitarbeiter“. <sup>13</sup> Sie ging dabei von der Annahme eines weit verbreiteten Bedürfnisses aus, wonach der Mensch seine Arbeit als sinnvoll und verantwortungsvoll erleben möchte und dabei seine Fähigkeiten in Zusammenarbeit mit anderen lernend entfaltet und weiter entwickelt. Ging es in dem Tübinger Modell primär darum, den Arbeitern durch Teilnahme an wichtigen Entscheidungsprozessen die Möglichkeit zu geben, ihre Interessen selber zu definieren und auf die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen Einfluß zu nehmen, so sollte in Göttingen auch die Leistungsqualität der Stadtverwaltung gesteigert werden, etwa im Sinne innovatorischer Lösungsansätze für eine ökologische Stadtpolitik.

In beiden Modellen wurden zunächst soziale Situationen geschaffen, in denen die Organisationsmitglieder sich artikulieren und ihre Erfahrungen in und mit der Organisation austauschen konnten. Diese sogenannten Startseminare beziehungsweise Problemlösungsgruppen bildeten die Grundlage für die Entwicklungsvorhaben. Von ihnen wurde eine Vielzahl von Problemen erörtert sowie Schwerpunkte gemeinsam festgelegt, die dann in weiteren freiwilligen Problemlösungsgruppen mit dem Ziel bearbeitet werden sollten, Vorschläge und Lösungsperspektiven zu entwickeln. Diese Gruppen, auf Abteilungsebene, aber auch übergreifend gebildet, tagten etwa alle zwei Wochen, zwei bis drei Stunden in der Arbeitszeit beziehungsweise nach Arbeitsschluß aber gegen Entgelt. Unterstützt wurde die Gruppenarbeit durch das Forschungsteam, durch externe Experten und durch die Möglichkeit ihrer Mitglieder, Betriebs- und Verwaltungsbesichtigungen durchzuführen. Die Gruppen arbeiteten weisungsungebunden, die zu bearbeitenden Fragestellungen legten sie selber fest. Die Arbeitsergebnisse wurden sodann in gruppenübergreifenden „Zwischenbilanzseminaren“ mit den Vorgesetzten erörtert und Stellungnahmen möglicher Betroffener eingeholt. Nach nochmaliger Überarbeitung wurden die Vorschläge auf einem Abschlußseminar der organisationsinternen Öffentlichkeit vorgestellt. Arbeitsthemen in der Verwaltung waren zum Beispiel die Zusammenarbeit im Grünflächenamt, die Neufassung der Dienstanweisung über das Anordnungswesen, Führungs- und Fortbildungs-

---

10 Ebd., S. 201.

11 Ebd., S. 201 f.

12 Ebd., S. 13.

13 Walter Girschner, Ingrid Girschner-Woldt, Organisationsentwicklung in einer Kommunalverwaltung: Entwicklungswege mit Stolpersteinen, in: Organisationsentwicklung. Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V., Heft 14, 1987, S. 31.

konzepte; im Maschinenbaubetrieb ging es beispielsweise um die Verbesserung der Kooperation mit den Meistern, um Anschaffungsvorschläge für Meß- und Hüfswerkzeuge an den Arbeitsplätzen und Verfahren der gerechteren und effektiveren Arbeitsverteilung.<sup>14</sup>

Offiziell arbeiteten die Problemlösungsgruppen auf der Grundlage einer verbindlichen Handlungsperspektive. Gleichwohl stellt Girschner für beide Projekte fest, „daß sowohl allgemeinere ‚Reflexionsimpulse‘ wie auch ausgearbeitete und sogar von den zuständigen Instanzen entschiedene Problemlösungsvorschläge vom Steuerungssystem unzureichend aufgenommen und umgesetzt wurden“.<sup>15</sup> So gab es in der Kommunalverwaltung durchaus Verbesserungen im Bereich von Kooperation und Information, aber Themen, die zu Raum- und Personalforderungen führten, wiesen die „geringste Erfolgsquote“ auf.<sup>15</sup> Im Maschinenbaubetrieb war die Beteiligung der Arbeiter an den betrieblichen Planungsprozessen und an deren Vorbereitung unzureichend, eine Umgestaltung der formalen Entscheidungsstruktur gelang nicht. Problemlösungsvorschläge wurden nicht realisiert beziehungsweise im Zuge der Umsetzung so verwässert, daß sie anschließend nicht mehr den Vorstellungen der Gruppe entsprachen. Voll verwirklicht wurden nur solche Vorschläge, die für den Betrieb mit geringen Kosten verbunden waren.<sup>17</sup>

Obwohl die Beteiligten, in Göttingen wie in Tübingen, die Fortführung der Partizipationsverfahren gefordert hatten, kamen alle Aktivitäten mit dem Ende des Modellversuchs recht bald völlig zum Erliegen. Mit Blick auf die Stadtverwaltung konstatieren die Forscher resigniert, daß „wohl viele Verwaltungsangehörige auch aufgrund ihrer Dienstauffassung ohne große Diskussion zum Status quo ante zurückkehren“.<sup>18</sup> Ähnlich stellt sich die Situation in dem Maschinenbaubetrieb dar. Mit Beendigung des Modellversuchs gingen die Aktivitäten der Arbeiter deutlich zurück, bis sie schließlich ganz versandeten. Auch die abgeschlossene Betriebsvereinbarung, die das Begonnene stabilisieren sollte, erreichte dieses Ziel nicht. In ihr konnte die Unternehmensleitung eine Reduktion der Beteiligung durchsetzen: Die Problemlösungsgruppen tagten danach nicht mehr alle zwei Wochen, sondern nur noch einmal im Monat. „Durch diese Zeitreduzierung“, schreibt das Forschungsteam, „verlieren sie ihre Funktion als Planungs- und Lerngruppen, bleiben aber Foren der Meinungs- und Willensbildung der Arbeiter“.<sup>19</sup> Vereinbart wurde ferner die Aufrechterhaltung der Arbeiter-Meister-Besprechungen und personell reduzierter Teams für die Bearbeitung von Problemen.

---

14 Vgl. Girschner, a. a. O., S. 189.

15 Ebd., S. 203.

16 Girschner, Girschner-Woldt, a. a. O., S. 42.

17 Vgl. Ingrid Girschner-Woldt, Reinhard Bahnmüller, Holger Bargmann u. a., *Beteiligung von Arbeitern an betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozessen. Das Tübinger Beteiligungs-Modell*, Frankfurt, New York 1986, S. 116 ff.

18 Girschner, Girschner-Woldt, a. a. O., S. 46

19 Girschner-Woldt u. a., a. a. O., S. 111.

Diese knappe Skizze über die Modellversuche und über ihr Scheitern ist nun zu ergänzen durch die oben angekündigte genauere Analyse der Handlungskonstellationen auf den verschiedenen Organisationsebenen. Es wird versucht, das Auslaufen, das Versanden der Aktivitäten zu erklären. Dabei sind Wiederholungen nicht ganz zu vermeiden.

Zunächst zur *Rolle der Leitung*: Es versteht sich von selbst, daß ohne ihre Zustimmung Entwicklungsprojekte in Arbeitsorganisationen nicht durchgeführt werden können. Auch aus aktueller Forschungserfahrung ist bekannt, daß vor allem aufgeschlossene mitarbeiterorientierte Führungspersonen offen für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sind und deren Durchführung unterstützen. Dieses Engagement erfolgt nicht uneigennützig, erwartet wird Hilfe bei der innerbetrieblichen Problembewältigung mit möglichst positiven Folgen für die Gesamtorganisation. In einer Gesellschaft mit parlamentarischer Demokratie und privatwirtschaftlicher Struktur kommt diese Bereitschaft je nach Organisationstyp auf unterschiedlichem Wege zustande. Anders als in Wirtschaftsunternehmen trifft in der Kommunalverwaltung nicht die Organisationsspitze, sondern eine externe politische Institution, der Rat, die Entscheidung über die Durchführung eines Vorhabens. Diese politische Abhängigkeit erhöht sich noch, wenn die Stadt die Projektfinanzierung trägt, und diese Mittel jedes Jahr neu bewilligt werden müssen. Das prägte auch die Realität in dem Göttinger Modellversuch. Engagiert war der Oberstadtdirektor, während der Rat skeptisch blieb - vor allem gegenüber dem Humanisierungsanspruch. In beiden Vorhaben läßt sich die weit verbreitete Ambivalenz der Organisationsleitungen gegenüber Reflexions- und Beteiligungsmöglichkeiten aufzeigen. Im Göttinger Vorhaben stand entgegen den Absichten der Projektgruppe die Leistungssteigerung der einzelnen Mitglieder im Mittelpunkt, um Personalaufstockungen zu vermeiden; die Partizipationschancen waren dafür bestenfalls ein Mittel, aber kein eigenständiges Ziel der Organisationsentwicklung. Die in der Tübinger Modellrealität eingeschränkten Beteiligungsmöglichkeiten und deren weitere Beschneidung durch die Betriebsvereinbarung wurden bereits erwähnt. Hier zeigt sich, daß Partizipation wohl zunehmend als ein unvermeidliches, aber zugleich als ein verdächtiges Verfahren angesehen wird, denn es tangiert die Herrschafts-, Macht- und Kontrollmöglichkeiten der Leitungsinstanzen. Kurzum, Beteiligung wird als Mittel begrüßt, aber als Ziel abgelehnt. Darin gründet letztlich auch die konstatierte „Halbherzigkeit“ der Organisationsleitungen.<sup>20</sup>

Nun zur *Rolle des oberen und mittleren Managements*: Erfahrungen aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten belegen die zwiespältige bis ablehnende Haltung des mittleren, aber auch oberen Managements gegenüber solchen Initiativen. Eine mögliche Erklärung ist: Ein aufgeklärter Führungsstil der Organisationsleitung ist keineswegs zwangsläufig auf allen Hierarchieebenen anzutreffen. In der Realität finden sich in einer Organisation unterschiedliche Leitungskonzepte, die von partizipativ-kooperativ bis autoritär-befehlend

---

<sup>20</sup> Vgl. ebd., S. 120.



reichen können. Wird der zuletzt genannte Führungsstil favorisiert, so ist mit Widerstand gegenüber Beteiligung zu rechnen, denn es werden nicht nur die überkommenen Machtstrukturen, sondern auch das Kooperationsgefüge als gefährdet angesehen. Aber auch ein partizipativ-kooperatives Management wird, wie oben bereits ausgeführt, einem sehr weitgehenden Ausbau von Beteiligung mit Vorbehalt begegnen, denn auch es befürchtet eine nicht tragbare Macht- und Kontrollverschiebung. Erfahrungen zeigen, daß der Widerstand gemildert beziehungsweise abgebaut werden kann, wenn dem Management Verbesserungen der eigenen Arbeitsbedingungen in Aussicht gestellt werden, etwa eine Erweiterung auch seiner Handlungs- und Entscheidungsspielräume.<sup>21</sup> Diese Tendenzen finden sich auch in den Modellversuchen wieder: Im Maschinenbaubetrieb entzogen sich die Meister ebenso wie die Bereichsleiter der Mitarbeit mit dem Argument, keine Zeit und keine Probleme zu haben; getroffene Vereinbarungen wurden von ihnen unterlaufen. Die Geschäftsleitung versuchte, über Anweisungen und Erfolgskontrollen einzugreifen - letztlich ohne Erfolg, handelt es sich doch auch um ein kaum adäquates Vorgehen in einem Beteiligungsmodell.<sup>22</sup> In der Stadtverwaltung stieß das Entwicklungsprojekt vor allem auf den Widerstand der Dezernenten und der Organisationsabteilung. Diese Gegnerschaft traf auf die bereits erwähnte Ambivalenz im Rat der Stadt und verstärkte sich so. Nur bei einigen Amtsleitern fand das Projekt Unterstützung.

*Zur Rolle der betrieblichen Interessenvertretung:* Bereits aus den siebziger Jahren ist bekannt, daß Beteiligungskonzepte, etwa in Form der autonomen beziehungsweise teilautonomen Gruppenarbeit, bei der betrieblichen Interessenvertretung und bei den Gewerkschaften auf heftigen Widerstand stoßen. Sie werden als Konkurrenz zum Betriebs- oder Personalrat erlebt, sie laufen Gefahr, sich zu verselbständigen, von der Unternehmensleitung vereinnahmt zu werden, und sie können sich gegen die Interessen der Beschäftigten richten. Diese Konfliktlage wurde bewältigt, indem die Beteiligungsmodelle in die etablierten Formen betrieblicher Mitbestimmung eingebunden werden sollten. Bedenkt man diesen konfliktträchtigen Hintergrund, so ist nicht verwunderlich, wenn zunächst für beide Projekte auch die enge und gute Zusammenarbeit mit dem Betriebs- beziehungsweise Personalrat ausdrücklich betont wird. Gleichwohl drängt sich beim Tübinger Modellversuch der Eindruck auf, daß das Engagement des Betriebsrats, ebenso wie das der Leitung, durchaus „halbherzig“ war. Zwar erklärte der Betriebsrat, in der Tätigkeit der Gruppen „nie eine Konkurrenz gesehen“ zu haben, aber von ihren Arbeitsergebnissen machte er keinen Gebrauch. Entsprechend heißt es in dem Projektbericht: „[...] die Ressourcen an Problemkenntnis vor Ort, Problemlösungskapazität mit durchaus aktivierbarem Interesse an einer weitergehenden Zusammenarbeit, die die Problemlösungsgruppen dem Betriebsrat auch für die repräsentative Interessenvertretung hätten zur Verfügung stellen können,

---

21 Vgl. Werner Fricke, Harald Wiedenhofer, *Beteiligung im Industriebetrieb. Das Problem des mittleren Managements*, Frankfurt, New York 1985.

22 Vgl. Girschner-Woldt u. a., a. a. O., S. 99 u. S. 153.

blieben ungenutzt."<sup>23</sup> Ebenso wenig unterstützte er aktiv die Gruppe bei der Durchsetzung vereinbarter Regelungen gegenüber der betrieblichen Hierarchie.<sup>24</sup>

Abschließend zur *Rolle der Beschäftigten*: Ihre bemerkenswert hohe Teilnahmebereitschaft, wenn sie sich zur Mitarbeit entschlossen hatten, deckt sich mit Erfahrungen in anderen Organisationsentwicklungsprojekten. Dabei ist nicht auszuschließen, daß es sich auch um sogenannte Hawthorne-Effekte handelt, also um durch den Modellversuch selbst erzeugte Wirkungen. Relativ ausgeprägt war auch die Kreativität und der Lernerfolg in den Gruppen. Jedoch führten Mißerfolgserlebnisse aufgrund der aufgezeigten vielfältigen Vorbehalte zu schnellen Einbrüchen. Obwohl im Maschinenbaubetrieb eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde, versandeten, wie bereits erwähnt, auch hier, ebenso wie in der Stadtverwaltung, die Aktivitäten ziemlich schnell und vollkommen. Bei allem Engagement wurden Eigeninitiativen nicht ergriffen. Gemäß den Annahmen von Werner Fricke werden diese sogenannten innovatorischen Qualifikationen der Beschäftigten aber nur dann wirksam, „wenn sie eine Chance zur Verwirklichung ihrer Ideen und zur Einflußnahme auf die betriebliche Verwendung ihrer Vorstellungen sehen“.<sup>25</sup> Über Modellversuche hinaus bedarf es dabei geplanter Anstrengungen, damit sich diese Qualifikationen entwickeln können, etwa durch die betriebliche Interessenvertretung und durch gewerkschaftliche Unterstützung einschließlich geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen. Diese Voraussetzungen waren in Tübingen und Göttingen nur unzureichend vorhanden. Bekanntlich stößt der Versuch, Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen zu verändern, aber auch auf Widerstand bei den Adressaten. Girschner vermerkt eine „aggressive resignative Grundhaltung und Mißerfolgsorientierung“ bei den Beschäftigten, die er als „Resultat häufig vergeblicher Initiativen, des Zurückgewiesenwerdens, ausbleibender Förderung durch die Vorgesetzten und als unzureichend erlebte Handlungsspielräume“ interpretiert.<sup>26</sup> Diese Veränderungsbarrieren, darauf deuten weitere Forschungsergebnisse hin, sind eingelassen in Strategien, mit denen die Betroffenen versuchen, die Belastungen, Schwierigkeiten und Probleme der Arbeit zu bewältigen. Diese Strategien werden zumindest bestimmt von der betrieblichen Position, sie sind gruppenspezifisch geprägt, zudem sind sie abhängig von Lebensalter als Indikator für die berufliche und private Situation und schließlich sind sie wegen der Zuständigkeit von Frauen für den Reproduktionsbereich geschlechtsspezifisch geformt. Strategien zur Belastungsbewältigung haben deutlich Vorrang vor jenen, die auf eine Verbesserung der Situation zielen. Kritische Einsichten über die Arbeitswelt sind durchaus vorhanden, sie werden aber verinnerlicht, und Erkennen und Handeln klaffen auseinander. Diese Veränderungsbar-

---

<sup>23</sup> Ebd., S. 92.

<sup>24</sup> Vgl. Ebd., S. 89.

<sup>25</sup> Else Fricke, Werner Fricke, Manfred Schönwälder u. a., *Qualifikation und Beteiligung. Das „Peiner Modell“*, Frankfurt, New York 1981, S. 26.

<sup>26</sup> Girschner, a. a. O., S. 210.

rieren können den Einsatz innovatorischer Qualifikationen nachhaltig behindern beziehungsweise erst gar nicht zum Zuge kommen lassen.<sup>27</sup>

#### Überlegungen zur Sicherung, zur Übertragung und zum Ausbau von Organisationsentwicklungsmodellen

Mit den folgenden Ausführungen soll die Notwendigkeit von Modellversuchen, die eine Umgestaltung von Arbeitsorganisationen im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten intendieren, keineswegs in Frage gestellt werden. Diese Experimente, die es in verschiedenen Bereichen mit vielfältiger inhaltlicher Schwerpunktsetzung fortzuführen und auszuweiten gilt, sind wichtige exemplarische Dokumente dafür, daß bürokratische und tayloristische Strukturen kein Schicksal, sondern daß Auflockerungen, Veränderungen, Alternativen möglich sind. Ausgangspunkt meiner Überlegungen ist ein bereits in Anlehnung an Max Weber erwähnter und nun unter Bezug auf Theodor W. Adorno sowie Michel Crozier und Erhard Friedberg präzisierter Sachverhalt: Danach sind Arbeitsorganisationen „ein durch und durch Geschichtliches“, sie empfangen „ihr Leben [...] aus der geschichtlichen Bewegung“;<sup>28</sup> zudem sind sie „Teil einer bestimmten Gesellschaft, die eine bestimmte Ebene technischer, ökonomischer und kultureller Entwicklung erreicht hat, die durch eine bestimmte Sozialstruktur gekennzeichnet ist, sowie durch bestimmte Werte, denen sich ihre Mitglieder besonders verbunden fühlen“.<sup>29</sup> Macht man sich diese Gedanken zu eigen und ist sich darüber hinaus bewußt, daß Organisationsentwicklung durch Verhandlungen und in einem von Interessenkonflikten geprägten sozialen Feld erfolgt, so ergeben sich einige Konsequenzen für die weitere Erörterung. Erstens: Die Übertragung von bereits erprobten Organisationsentwicklungsmodellen erfolgt nicht mechanisch, etwa durch Dekret. Betriebsstrukturen lassen sich nämlich nicht auf der Grundlage von Rezepten verändern, sondern dieser Wandel ist das Ergebnis eines von inner- oder überbetrieblichen Macht- und Kräfteverhältnissen bestimmten Aushandlungsprozesses der Betriebs- und/oder Tarifvertragsparteien. Zweitens: Konzepte zur Stabilisierung und zur Weiterentwicklung der in solchen Experimenten gesammelten Erfahrungen sind nicht beliebig und abstrakt konstruierbar, sondern sie haben an historisch überlieferte sozio-kulturellen Institutionen mit ihren spezifischen Wertvorstellungen und ihrem akkumulierten Wissen anzuknüpfen und diese gegebenenfalls auszubauen. Geeignet sind dafür soziale Gebilde, die den industriellen Konflikt in Rechnung stellen und eine Politik des Interessenausgleichs verfolgen. Auszuschließen sind demnach Strategien, die diese Interessengegensätze verneinen, Harmonie und Konsens betonen und mithin in der Tradition von Gemeinschaftsideologien stehen. Drittens: Damit werden

---

27 Vgl. Irene Raehlmann, Individuum und Organisation. Das sozialisationstheoretische Defizit der Organisationssoziologie und die Möglichkeit seiner Überwindung, in: *Sociologia Internationalis*, 1/1988, S. 53 ff.

28 Theodor W. Adorno, Individuum und Organisation, in: Ders., *Kritik. Kleine Schriften zur Gesellschaft*, Frankfurt 1971, S. 79.

29 Michael Crozier, Erhard Friedberg, *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königsstein 1979, S. 79.

Grenzen für die Übertragbarkeit von Organisationsmodellen sichtbar, die ihre Wurzeln in einem gänzlich anderen sozio-kulturellen Umfeld haben. Sie lassen sich nicht einfach kopieren. Die Erkenntnis, daß Arbeitsorganisationen in längerfristigen sozio-historischen Prozessen auch ihre nationalspezifische Ausformung gewinnen, verweist - wie Friedrich Fürstenberg betont - auf „Manipulationsgrenzen“.<sup>30</sup>

Um die Erfahrungen der Organisationsexperimente zu sichern, zu übertragen und weiter auszubauen, scheint es im Zusammenhang mit den eben dargelegten Argumenten sinnvoll, an die Tradition der Mitbestimmung anzuknüpfen, genauer gesagt an Vorstellungen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz als integralem Teil umfassender Mitbestimmung. Die Mitbestimmungsidee und die entsprechenden Programme, die sich im Kontext gesellschaftlicher Entwicklung mit spezifischen sozio-politischen Machtkonstellationen entfaltet und auch verändert haben, sind ein typisch deutscher Beitrag zur Sozialreform autokratischer Betriebs-, Unternehmens- und Wirtschaftsstrukturen. Ideengeschichtlich sind die Konzepte bereits in der Demokratiebewegung von 1848 verankert. Handelt es sich auch bei der Mitbestimmung am Arbeitsplatz um einen bislang kaum in die Praxis umgesetzten Ansatz, so ist seine Relevanz in der theoretischen Diskussion doch stets unstrittig gewesen. Beispielsweise hat Ernst Michel bereits 1932 darauf aufmerksam gemacht, daß dem Betriebsrat der soziale Unterbau im Betrieb fehle und daß dadurch seine betriebliche Aufgabe als Forderung und als juristische Formel in der Luft schwebt. Er präzisiert: „Auch im Hinblick auf das einzelne Arbeiterleben ist es verhängnisvoll, wenn das soziale Problem des Betriebs nur beim Betrieb im ganzen und von ihm aufwärts gesehen wird, anstatt beim untersten Glied des Produktionsprozesses, der Werkstatt oder der Arbeitsgruppe, innerhalb deren der einzelne Arbeiter allein zu echter Mitverantwortung und zur sinnvollen Arbeit gelangen kann.“<sup>31</sup>

Unter Vernachlässigung arbeitsplatznaher Formen hat sich die Mitbestimmungsdiskussion und -praxis in der Bundesrepublik in Anlehnung an etablierte Muster aus der Weimarer Republik auf die Ebenen des Unternehmens und des Betriebes konzentriert. Diese Schwerpunktbildung läßt sich unter anderem damit erklären, daß überkommene Bürokratierungs- sowie Oligarchisierungstendenzen und mithin eine unzureichend entwickelte innerorganisatorische Demokratie in den Gewerkschaften - insgesamt Tatbestände, auf die bereits Robert Michels Anfang des Jahrhunderts aufmerksam gemacht hat—in diesen Organisationen zu einer ausgeprägten Ambivalenz gegenüber basisdemokratischen Mitbestimmungsformen geführt haben.<sup>32</sup> Die eingangs erwähnten

30 Friedrich Fürstenberg, Historische und aktuelle Bezüge der Unternehmenskultur-Debatte, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), Kooperatives Management. Bestandsaufnahmen, Konflikte, Modelle, Zukunftsperspektiven, Baden-Baden 1990, S. 163.

31 Ernst Michel, Industrielle Arbeitsordnung. Die soziale Frage des Betriebs als volkspolitische Aufgabe, Jena 1932, S. 43, hier zitiert nach: Friedrich Fürstenberg, Die Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz für die industrielle Demokratie, in: Fritz Vilmar (Hrsg.), Menschenwürde im Betrieb, Reinbeck 1973, S. 174.

32 Vgl. Robert Michels, Soziologie des Parteiwesens. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens, Stuttgart 1970 (Neudruck der 2. Aufl.).

neuen Managementkonzepte sind für die Gewerkschaften eine Herausforderung, sie haben vermutlich mit dazu beigetragen, ihre zwiespältige Haltung 1984 in einer Konzeption zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz zumindest programmatisch zu korrigieren. Realisierungsmöglichkeiten sind Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge und gesetzliche Regelungen. Damit würde das aufgezeigte Problemspektrum keineswegs zwangsläufig verschwinden. Es wären jedoch stabile Rahmenbedingungen vorhanden, die individuelle und kollektive Lern- und Entwicklungsprozesse einleiten und verstetigen könnten mit der Chance, daß Idee und Realität der Mitbestimmung sich mehr und mehr annähern können.