



LEAN PRODUCTION LEAN MANAGEMENT

**Auswirkungen
auf Angestellte,
Arbeitsbedingungen,
Tarifpolitik
und Gewerkschaften**

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	5
Die Massenproduktion	6
Lean Production	8
Kritik an der LP	10
Lean Production: Effizienz und Arbeitsentwicklung	13
Lean Production und Arbeitsorganisation	14
<i>Neue Anforderungen an die Arbeitskräfte</i>	14
<i>Aufgaben in den Arbeitsteams</i>	15
Lean Production und die Arbeit der Angestellten	15
Alte Grundsätze für die Organisation der Angestelltenarbeit	16
<i>Bürokratische Organisation</i>	17
Die neue Arbeit der Angestellten	19
<i>Neue Trends</i>	19
Neue Arbeitsinhalte	22
<i>Verwaltungspersonal</i>	24
<i>Die schwer zu entwickelnde Sekretärinnenstelle</i>	25
<i>Die Rolle der Spezialisten</i>	27
<i>Die Rolle der Vorgesetzten</i>	28
Dienstleistungsproduktion	29
Entwickelt sich die Angestelltenarbeit weiter ?	30
Zusammenfassung	33
Bibliographie	37

Vorwort

Die Einführung von Lean Production und Lean Management-Techniken prägen heute den industriellen Wandel, und zwar in allen Teilen der Welt.

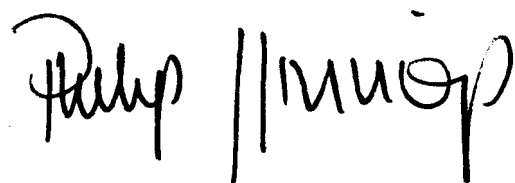
Die Methode des Lean Management, die ihren Ursprung in Japan hat, konnte sich in der Fertigung und im Dienstleistungssektor durchsetzen und wirkt sich auf den Arbeitsalltag von Millionen von Angestellten aus.

Über Lean Management und seine Anwendung wurden zahlreiche Studien und Artikel veröffentlicht, doch gibt es nur wenige präzise Analysen über die Auswirkungen dieses Systems auf die Angestellten, ganz besonders, die in Verwaltungs-, Aufsichts- und Führungsfunktionen beschäftigten Personen.

Die EURO-FIET hat Tommy Nilsson vom Königlichen Technologieinstitut in Stockholm, Schweden, beauftragt, zu untersuchen, inwieweit sich die Arbeitswelt für diese Beschäftigten verändert hat.

Der von T. Nilsson ausgearbeitete, der 6. Konferenz der EURO-FIET- Fachgruppe Industrie im Mai 1994 in Budapest vorgelegte Bericht stellt die mit der Einführung der Lean Production und Lean Management-Systeme verbundenen Veränderungen für die Angestelltenarbeit heraus. Aus seinen Ausführungen geht hervor, daß alle Aspekte der Beschäftigung und der Arbeitsbedingungen von dieser Entwicklung betroffen sind.

Wir hoffen, daß diese Veröffentlichung für alle unsere Mitgliedsorganisationen und ganz besonders für die Angestellten in der Industrie eine wertvolle Informationsquelle darstellen wird.



Philip J. Jennings
Generalsekretär

Einleitung

Das Phänomen der Lean Production bildete, wie im Buch *"The Machine that Changed the World"* geschildert, Gegenstand eingehender Diskussionen. Die Verfasser des Werks sind der Ansicht, daß LP einen entscheidenden Bruch mit den alten Taylor'schen und Ford'schen Produktionssystemen darstellt. Die begeisterten Biographen der japanischen Automobilhersteller loben LP in solchem Ausmaß, daß sie die Industriellen der Welt, ungeachtet des Industriezweigs, dazu aufrufen, das alte, unproduktive Massenproduktionssystem zugunsten der LP aufzugeben, die in jeder Hinsicht als überlegen betrachtet wird. Sie verursachten zahlreiche Debatten über die Natur der neu entstehenden Produktionssysteme.

Einer der erörterten Fragenkomplexe ist, ob die hohe Wettbewerbsfähigkeit der Japaner, beispielsweise in der Automobilherstellung, tatsächlich auf ihrer spezifischen Produktionsweise oder auf anderen Faktoren beruht. Welche Rolle die kulturellen Verhältnisse spielen, wie Einsatz und Disziplin der Japaner, was wiederum die hohe geleistete Arbeitszeit und Arbeitsintensität erklären soll. Ein weiterer Fragenkomplex ist, auf welche Weise sich LP in der Praxis von herkömmlichen Produktionssystemen unterscheidet. Ist LP lediglich ein Ideal, dem sich eine Reihe japanischer Unternehmen mehr oder weniger stark annähern, und sind die Unterschiede zwischen japanischen und beispielsweise amerikanischen Unternehmen vielleicht nicht so groß, wenn es um festgelegtes Kapital, Flexibilität und Durchlaufzeiten geht ?

Ein dritter wichtiger Fragenkomplex ist, wie die Beschäftigten in der Produktion von der LP betroffen werden. Was geschieht mit dem Arbeitsinhalt, den Beschäftigungsbedingungen und der Beschäftigungssicherheit? Werden diese Bedingungen besser oder schlechter? Es wurde viel darüber diskutiert, was mit den Arbeitnehmern in den Werkstätten geschieht, ob die Arbeit für sie mehr, weniger oder anders qualifiziert wird. Die Frage, die in der Debatte über LP jedoch in hohem Maße abwesend war, ist die, wie die Angestellten betroffen werden, einerseits in der Industrie, andererseits in anderen Industriezweigen und Sektoren. Zweck dieser Abhandlung ist es, einen Beitrag zu dieser Diskussion zu leisten. LP ist keine Eintagsfliege, sondern ein Produktionssystem, das im Begriff ist, in der ganzen Welt immer größere Verbreitung zu finden. Die Unternehmen, die an den alten Grundsätzen der Produktion festhalten, die für das Massenproduktionssystem gelten, sind vermutlich auf lange Sicht hoffnungslos verloren. LP verbreitet sich nachgerade nun auch in immer mehr Entwicklungsländern, wie beispielsweise Brasilien und Mexiko. Die Einführung geht dort jedoch langsam vor sich und ist weit weniger umfassend als in den Industrieländern. Dies bewirkt, daß die Produktion in den Entwicklungsländern auf mehr Schwierigkeiten als bisher stößt, in Wettbewerb zu treten. Selbst wenn diese Länder sich bemühen, die LP einzuführen, besteht das Problem darin, daß sie nicht über genügend qualifizierte Arbeitskräfte verfügen, die dazu erforderlich sind. Dies gilt beispielsweise für Mexiko, das, mit dem Zustandekommen eines Freihandelsabkommens im Rahmen des NAFTA, zu denselben Bedingungen konkurrieren muß wie die USA und Kanada, während das Bildungssystem weit schlechter ist.

Eine Schwierigkeit bei der Abfassung eines Berichts über die Angestellten und LP besteht darin, daß das Material über diese Fragen äußerst mangelhaft ist. Ich durchsuchte neulich einige der größten englischsprachigen Datenbanken mit dem Schlüsselwort "Lean Production und Angestellte". Es liegt zwar viel Literatur einerseits über

LP, andererseits über Angestellte in verschiedener Hinsicht vor, jedoch kein einziges Werk bzw. Artikel, die die beiden Aspekte miteinander verknüpfen. Indessen fand ich einige wenige Artikel (in Englisch) über die veränderten Bedingungen der Angestellten in den letzten Jahren, insbesondere bezüglich der USA und Großbritanniens, in gewissem Maße auch der Bundesrepublik Deutschland und Japans. In bezug auf Schweden gewann ich aufgrund eigener Recherchen ein recht angemessenes Bild von den dortigen Verhältnissen. Dies gilt vor allem für die Industrie. Ein verhältnismäßig großer Teil der Schilderungen wurzeln somit in den schwedischen Erfahrungen und beruhen teilweise auf meinem Bericht "*White Collar Employees Close to the Production Process - Companies and Work in Transition*" (*Produktionsnahe Angestellte - Unternehmen und Arbeitsplätze in einer Welt des Umbruchs, 1992*).

Bezüglich der internationalen Perspektiven ist die Schilderung somit etwas provisorischer Natur, doch vermittelt sie meines Erachtens ein recht angemessenes Bild von einigen der Haupttrends, die in bezug auf die Veränderungen der Arbeit der Angestellten im Zusammenhang mit den Grundsätzen der LP im Gange sind.

Was ist nun LP, wie das Phänomen von Womack und seinen Mitautoren geschildert wird? Zunächst ist zu sagen, daß es im Hinblick auf das Verständnis und die Schilderung der LP notwendig ist, eine gewisse Kenntnis der Grundsätze der herkömmlichen Produktionssysteme, des Taylorismus oder Fordismus in Form des Fließbandprinzips, zu haben. Womack et al. bezeichnen diese als "Massenproduktion". Lassen Sie mich daher zunächst einige Bemerkungen zum Massenproduktionssystem anbringen.

Die Massenproduktion

Die Entwicklung des Massenproduktionssystems begann um das Jahr 1900 als Reaktion auf die Ineffizienz des Handwerks bei der Herstellung von Produkten in großen Serien. Ein großes Problem im Handwerkssystem bestand darin, daß weder die Arbeit noch die Produktionsverfahren standardisiert waren. Das Geniale an den Produktionsverfahren von Ford für die Automobilherstellung aus der Sicht der Produktivität war möglicherweise nicht in erster Linie, daß er das Fließband einführte, sondern seine konsequente Normungsarbeit. In der auf dem Handwerk basierenden Arbeitsorganisation konnten sich die Fertigprodukte ganz erheblich voneinander unterscheiden, obwohl sie nach denselben Zeichnungen gefertigt wurden. Der Zeitaufwand für das Feilen und Einpassen der Bestandteile war groß und beinhaltete hohe Produktivitätsverluste. Derartige Voraussetzungen sind jedoch in der Massenproduktion nicht möglich. Mit der Normung der Bestandteile (um sie austauschbar zu machen) und der Arbeitsabläufe (um die Bedienungskräfte leicht austauschbar zu machen und die Anlernzeit zu verkürzen) waren die Voraussetzungen für das Fließband indessen gegeben. Im "Maschinenbuch" wird ein bedeutender Unterschied zwischen der handwerklichen Montage und der Ford'schen Massenmontage von Automobilen folgendermaßen beschrieben: "Der qualifizierte Monteur im handwerklichen Fertigungswerk von Ford im Jahre 1908 trug alle erforderlichen Bestandteile zusammen, holte die Werkzeuge aus dem Werkzeugraum, reparierte sie nach Bedarf, führte die komplexen Montage- und Einpassungsarbeiten für das gesamte Fahrzeug aus und überprüfte dann seine Arbeit, bevor er das vollständige Fahrzeug in die Lieferabteilung schickte." Am Fließband hingegen (im neuen Werk in Highland Park, 1915) "hatte der Monteur lediglich eine Aufgabe - zwei Schraubenmuttern auf zwei Schraubenbolzen anzubrin-

gen oder vielleicht ein Rad an jedes Fahrzeug zu montieren' (Womack et al. 1991: 31). Das Fließband setzte auch Normprodukte und nur wenige Produktvarianten voraus, da die Umstellung äußerst umfassend und mit hohen Kosten verbunden war.

Nicht zuletzt Taylor zeigte auf, welche Effizienzgewinne durch eine "wissenschaftlich durchgeführte Arbeitsteilung" erzielt werden konnten. Das wissenschaftliche Management (scientific management) bedeutete jedoch nicht nur eine Aufteilung der Arbeit in manuelle und intellektuelle Aspekte und der manuellen Arbeit in verschiedene Bestandteile, sondern auch eine systematische Normung der Bewegungsmuster der Arbeitnehmer bei verschiedenen Arbeitsaufgaben bis hin zum kleinsten Detail. Wenn die Unternehmensleiter ihre systematischen Studien über die verschiedenen Bestandteile der Arbeit durchführen sollten, wurde ihnen von den Vertretern des "scientific management" empfohlen, Teilkenntnisse aus der Medizin als "Arbeitsphysiologie und physiologisch orientierte Arbeitspsychologie" anzuwenden. Der Mensch wurde praktisch als Maschine betrachtet, und die Prüfung der Muskelbewegungen und des menschlichen Energieverbrauchs spielten eine wichtige Rolle. Gemäß Tarras Sällfors, der als der schwedische Taylor bezeichnet wurde, bildete die Arbeitsphysiologie das wichtigste Ziel zur "Einsparung überflüssigen Energieverbrauchs, Verhinderung des Aufkommens unnötiger Müdigkeit bei der Arbeit und Vermeidung einer vorzeitigen Abnutzung des menschlichen Organismus" (Sällfors 1949: 21). Die Arbeitsphysiologie hatte außerdem die Aufgabe, eine Auswahl von Personen zu treffen, die die richtigen physischen Voraussetzungen mit sich brachten, damit möglichst weitgehend vermieden werden sollte, daß der Beschäftigte "Unlust bei der Arbeit, Überanstrengung und Müdigkeit, Mißerfolg, Arbeitsunfällen, vorzeitiger Abnutzung des Organismus und Lebensmüdigkeit ausgesetzt war" (ibid.: 22). Die auf der Arbeitsphysiologie beruhenden Verfahren und Zeitstudien zielten darauf ab, die Geschwindigkeit jedes einzelnen einfachen Arbeitsmoments zu steigern. Dies hatte seinerseits eine größere Menge von Produkten je Arbeitnehmer oder Arbeitsstunde zur Folge, d.h. eine Steigerung der Arbeitsproduktivität. Das wichtigste Merkmal des Massenproduktionssystems war somit die Steigerung der Produktivität durch eine höhere Arbeitsrationalisierung. Dies erfolgte einerseits durch systematische Arbeitsstudien, andererseits durch die Mechanisierung, d.h. daß das Kapital die Arbeitskraft ersetzt.

Für die Verfechter des "scientific management" war es ausgeschlossen, daß die Werkstattarbeiter an der Veränderungs- und Verbesserungsarbeit teilnehmen sollten. Ford ging seinerseits davon aus, daß die Handwerker aus reinem Überlebenstrieb ihren Vorgesetzten keine Kenntnisse über den Produktionsablauf vermitteln. Sodann schloß er aus, daß diese häufig des Lesens und Schreibens nicht mächtigen Fließbandarbeiter Vorschläge dazu abgeben könnten, wie die Arbeit verbessert werden könnte. Die Verbesserungsarbeit wurde somit zu einer Aufgabe für die Angestellten in der Planungsabteilung. Mit der Taylor'schen Art der Arbeitsorganisation zur Steigerung der Produktivität entstand ein stark hierarchisches Führungssystem mit Anweisungen von oben nach unten, und mit Spezialisten in allen Abteilungen. Die Arbeitnehmer hatten nicht mehr "darüber nachzudenken, wie alle Bestandteile zusammengesetzt sind und was jeder Monteur zu tun hat. Dies war nun die Aufgabe eines neugeschaffenen Fachmanns, des Industrietechnikers. Ebenso hatte jemand die Lieferung der Bestandteile an das Fließband zu organisieren, in der Regel ein Produktionstechniker, der Fließ- und Förderbänder zur Ausführung der Arbeit konzipierte" (Womack 1991: 31).

Das Massenproduktionssystem zeichnet sich somit durch eine umfassende Arbeitsteilung mit der Entstehung zahlreicher Spezialistenfunktionen aus, die von Angestellten ausgeübt werden, die im Büro, größtenteils von der Produktion in den Werkstätten völlig abgeschirmt, beschäftigt sind. Innerhalb der Angestelltenarbeit erfolgt wie in den Werkstätten eine umfassende Spezialisierung. Die nachgerade ungeheure Expansion aller Angestelltenfunktionen in der Industrie wurde u.a. von Fritz Croner wissenschaftlich beschrieben. Seine sogenannten Funktions- und Delegierungstheorien verliehen auch der Effizienz und Überlegenheit des damals modernen Produktionssystems Legitimität.

Lean Production

Wir haben nun die wichtigsten Merkmale des Massenproduktionssystems mit dem Schwergewicht auf der Arbeitsorganisation gesehen. Ich werde hier nun kurz die Hauptaspekte der LP erwähnen, nicht wie das System in der Praxis aussieht, sondern als Idealform. Die Voraussetzungen für die LP hinsichtlich der Marktbedingungen sind völlig anders als die der Massenproduktion. Die Voraussetzungen für die letztere bestanden zunächst in einer stetig wachsenden Nachfrage an den Märkten, die als praktisch unersättlich betrachtet wurde. Sodann wurden die Produkte in nur wenigen Varianten hergestellt und verhältnismäßig selten erneuert. Eine direkte Anpassung an die Kundenerfordernisse kam im großen und ganzen lediglich bei reiner Luxusproduktion vor, da die Kosten für diese Anpassung an die Kundenerfordernisse äußerst hoch waren. Die Produktionsmengen wurden nach Maßgabe von Prognosen und den umfangreichen Lagerbeständen an Fertigprodukten, Rohstoffen und Halbfabrikaten festgesetzt.

Die Voraussetzungen für LP sind gesättigte Märkte, Kunden mit spezifischen Erfordernissen in bezug auf die Produktwahl und die Forderung nach rascher Erneuerung der Produkte. Starke Wettbewerbsmittel für die Unternehmen sind somit Geschwindigkeit und Flexibilität (zahlreiche Produktvarianten), niedrige Kosten für die Flexibilität, vorzüglicher Kundendienst und die rasche, kostengünstige Entwicklung neuer Produkte.

Gemäß Womack et al. ist eines der herausragenden Merkmale der LP in bezug auf die eigentliche Produktion, daß sie die Vorteile des handwerklichen Systems mit denjenigen der Massenproduktion verbindet. Die Flexibilität des ersteren Systems wird genutzt, während gleichzeitig die hohen Kosten durch die Nutzung der besten Seiten des letzteren vermieden werden.

Was die LP des weiteren kennzeichnet, ist die Tatsache, daß sie im Vergleich zum Massenproduktionssystem in jeder Hinsicht bedeutend weniger Mittel einsetzt, während das Produktionsvolumen zugleich zunimmt. Dies gilt für die Arbeitskraft, die Räumlichkeiten, die Zeit, die Investitionen in Werkzeug und Maschinen usw. In dem Werk über Automobile wird erklärt, daß alles halbiert werden kann. Das sogenannte "time based management" (fristenorientiertes Management) wird zunehmend üblicher und wurde bei Unternehmen wie der amerikanischen Motorola und der schwedischen ABB erfolgreich angewandt. Die Bemühungen zur Senkung des festgelegten Kapitals spielen eine bedeutende Rolle. Wenn die Arbeitsrationalisierung ein bedeutender

Grundsatz im Massenproduktionssystem ist, so ist die Kapitalrationalisierung wichtig in der LP.

LP bedeutet auch eine besondere Verhaltensweise gegenüber den Zulieferanten, Wiederverkäufern und Kunden. Was die Zulieferanten betrifft, wird der Hauptproduzent diese in den Produktionsprozeß einbinden, d.h. sie werden schon im Ideen- und Entwicklungsstadium der neuen Produkte beteiligt. Damit wird bezweckt, die Durchlaufzeiten zu verkürzen und die Qualität zu verbessern. Die Einbindung der Wiederverkäufer bedeutet, daß diese sich an der Analyse des Kundenbedarfs und der Kundenerfordernisse beteiligen, um die Anpassung an den Kunden zu verbessern. In der LP steht der Kunde im Mittelpunkt, was nebst der Tatsache, daß gemäß den Kundenerfordernissen produziert wird, voraussetzt, daß versucht wird, dauerhafte Beziehungen zum Kunden herzustellen. Eine Entwicklung der Kundenbeziehung ist - worauf Womack et al. nicht eingehen - , daß die Kunden als Mitproduzenten behandelt werden. Dies tat beispielsweise der Möbelhersteller IKEA mit seiner erfolgreichen Geschäftsidee. Die Konzentration auf die Anforderungen und den Bedarf der Kunden in der Dienstleistungsproduktion wird als "service management" bezeichnet, doch die Verhaltensweise, die in diesem Sektor entwickelt wird, dürfte sich auch in der Güterproduktion zunehmend stärker bemerkbar machen.

Im Rahmen der LP erfolgen mehrere Teilabläufe der Produktion gleichzeitig. Dies wird als "simultaneous engineering" (simultane Produktionstechnik) bezeichnet. Im alten Massenproduktionssystem liefen alle Arbeitsabläufe nacheinander ab, zunächst die Idee, dann die Konstruktion, daraufhin die Planung und der Einkauf, gefolgt von der Herstellung, der Lagerung und dem Verkauf.

Von Bedeutung in der LP ist außerdem die Qualitätsarbeit. Dies gilt einerseits für die Qualität in dem Sinne, daß die Kunden das bekommen, was sie wünschen, und bereit sind, dafür zu bezahlen, andererseits die Qualität des Produktionsprozesses. Im letzteren Falle wird Fehlerfreiheit angestrebt, was voraussetzt, daß in allen Phasen "von Anfang an alles richtig gemacht wird". Die Verfahren, die damit verknüpft sind, werden in der Regel als "Total Quality Control" (vollständige Qualitätskontrolle, TQC) bezeichnet. Gemäß der Denkweise der Massenproduktion ließe sich leicht annehmen, daß hohe Qualität im Sinne von Fehlerfreiheit mit hohen Kosten verbunden sei. Dies ist jedoch nicht der Fall. Es zeigt sich vielmehr, daß alle Fehler und Irrtümer viel Geld kosten. Die Lösung für dieses scheinbare Paradox ist wie gesagt, alles von Anfang an richtig zu machen. Ein Fehler, der zu Beginn eines Prozesses unterläuft, wird im Prozeßverlauf kumuliert, und die Kosten für dessen Berichtigung können sehr umfangreich werden. Die Kosten, die beispielsweise Mercedes zu bestreiten hatte und noch immer hat, um alle Fehler in der Schlußmontage zu berichtigen, sind ungeheuer. Die Beschäftigten, die in der Schlußmontage Fehler berichtigen, beziffern sich auf Tausende von Arbeitnehmern.

Aus der Sicht des Arbeitsablaufs hat LP viel mit der Aufhebung von Grenzen und Verkürzung der Kommunikationswege zu tun. Sieht man die Produktion wie einen Staffellauf (vorbehaltlich der Tatsache, daß mehrere Abläufe gleichzeitig erfolgen), gilt es, den Stab möglichst wenige Male zu übergeben, da bei jeder Übergabe die Gefahr besteht, daß er fallengelassen wird. In einem Staffellauf ist dies äußerst verhängnisvoll. Ein verlorener Stab macht keine Sieger. Ist bei der Übergabe des Stabs auch eine Information zu vermitteln, so wissen wir, daß je öfter eine Information weitergegeben

wird, das Risiko umso höher wird, daß die ursprüngliche Botschaft entstellt wird. Die Grenzen, die es aufzuheben gilt, sind die zwischen verschiedenen Funktionen, wie Konstruktion, Produktion und Marketingabteilung, zwischen verschiedenen Beschäftigtenkategorien, d.h. Arbeitern und Angestellten, zwischen verschiedenen Kategorien von Arbeitern bzw. Angestellten, zwischen Zulieferanten und Hauptproduzenten und zwischen Kunden und Produzenten.

In der LP gilt es, kontinuierliche Ströme ohne Lager, Zwischenlager und Lagerbestände zustande zu bringen. Ideal ist, wenn die Produktion erst dann beginnt, wenn die Ware vom Kunden bestellt ist, da in diesem Falle ein Prozeß vollständig angepaßt werden kann, in dem mit geringen Mitteln sämtliche Teilabläufe Schlag auf Schlag funktionieren können, d.h. es wird nach dem Grundsatz "just in time" (fristgerecht) produziert.

Damit LP, d.h. Anpassung an die Kundenerfordernisse, kontinuierlicher Durchfluß, kurze Durchlaufzeiten und hohe Qualität der Produkte und des Prozesses, erzielt werden kann, sind qualifizierte Arbeitskräfte nicht zuletzt in der Produktion erforderlich. Im Gegensatz zum Massenproduktionssystem sollte sich das Werkstattpersonal in der LP an der Aufgabe beteiligen, Verbesserungen zu erzielen und Probleme zu lösen. Gemäß Womack et al. werden jedoch praktisch alle Beschäftigten im neuen Produktionssystem im Unternehmen eine entwicklungsfähige Arbeit erhalten. "Die meisten ... werden ihre Aufgaben interessanter finden, wenn sich die LP ausbreitet" (1991: 14). Wie es sich damit verhält, werden wir in der Folge erörtern, nicht zuletzt in bezug auf die Angestellten. Zunächst jedoch etwas zur Kritik an der LP.

In Abbildung 1 werden die grundsätzlichen Unterschiede zwischen dem Massenproduktionssystem und der LP aufgelistet. Die Abbildung wird schon hier gezeigt, obwohl sie in bezug auf die Arbeitsorganisation dem nachfolgenden Text etwas vorgeht.

Abbildung 1: Hauptsächliche Grundsätze der Massenproduktion und der LP

Massenproduktion	Lean Production
Wenig Produktvarianten	Produktvielfalt
Produktion gemäß Prognose und Lager	Kundenorientierte Produktion
Arbeitsrationalisierung	Kapitalrationalisierung
Produktion in Sequenzen	"simultaneous engineering"
Detailgerichtete Arbeit	Zielgerichtete Arbeit
Arbeitsteilung	Integration
Spezialisierung	Vielfachqualifikationen

Kritik an der LP

Hebt man, wie Womack et al. hervor, daß LP früheren Produktionssystemen in nahezu allen Aspekten überlegen sei, fordert dies Kritik heraus. Die Verfasser und das Phänomen der LP waren solcher auch erheblich ausgesetzt, insbesondere in bezug auf

die konkrete Gestaltung der LP in Japan und in den japanischen "Transplants" u.a. in den USA.

Bei der Lektüre des "Automobilbuchs" stört der übermäßige Enthusiasmus der Verfasser über den Toyotismus. Der Mangel an Distanz und Kritik verleitete sie auch zu groben Verallgemeinerungen. Die Grundsätze der LP lassen sich laut ihren Aussagen mehr oder weniger problemlos an jede Produktion anpassen. Sie übersehen indessen die Unterschiede bei den Voraussetzungen in verschiedenen Produktionsarten. Es ist somit leichter, "just in time" anzuwenden, wenn es sich um eine reine Ausrichtung auf Kundenbestellungen handelt, was beispielsweise bei der Herstellung großer Bohrplattformen, Werkzeugmaschinen, Lastkraftwagen und ähnlicher Produkte der Fall ist. Das Problem wird bedeutend größer bei der Herstellung von Produkten wie Kleinwagen, Rundfunk- und Fernsehgeräten und Haushaltsgeräten. In diesen Fällen geht es (noch) nicht um Orientierung auf Kundenbestellungen. Hinsichtlich der Frage der Arbeitsorganisation und der Weiterentwicklung am Arbeitsplatz sind Unterschiede zwischen Aktivitäten offensichtlich, die sich mit Metallschneidarbeiten einerseits und beispielsweise der manuellen Schlußmontage von Staubsaugern andererseits befassen. Auch andere Probleme, die von den Kritikern hervorgehoben wurden, werden übersehen.

Eine derartige Kritik, die u.a. Williams et al. (1992) übten, ist daß LP nicht so "schlank" ist, wie geltend gemacht wurde. Womack et al. vergleichen eines der besten japanischen Unternehmen, Toyota, mit einem der schlechtesten US-Unternehmen. In diesem Vergleich steht Toyota als "herausragend" da. In Europa, vor allem aber in den USA, sind mehrere Unternehmen zu finden, die sich in mancherlei Hinsicht mit den japanischen messen können. Dies gilt für die Montagezeiten, die Qualität und nicht zuletzt die Effizienz der Arbeitsorganisation. Letztere scheint in der Automobilindustrie in Japan weniger "schlank" zu sein als in den USA: Gemäß Hori (1993) ist die Arbeit der Angestellten schlechthin in Japan im Vergleich zu vielen anderen Ländern am wenigsten "schlank".

Eine weitere Kritik bezieht sich darauf, wie die Arbeitskraft in der LP eingesetzt wird. Einige hoben hervor, daß es für die Werkstattarbeiter im Grunde keine Weiterentwicklung am Arbeitsplatz gebe, und wenn, dann nur in bescheidenem Ausmaß. So hoben beispielsweise Berggren et al. (1991) anhand von Beispielen aus japanischen Transplants in den USA und Großbritannien hervor, daß die Arbeitsentwicklung lediglich eine Frage der Aufgabenrotation, allerdings im Rahmen von Arbeitsteams, sei. Sie führten auch Beispiele dafür an, daß die alte Taylor'sche Vorarbeiterherrschaft umfassend sei, ebenso Beispiele für die extreme personelle Unterbesetzung in bestimmten US-Transplanten. Die Verfasser sind der Ansicht, daß mit der Lean Production sehr wohl auch die Mean Production (mittelmäßige Produktion) einhergehen könne. Laut ihren Aussagen ist die LP praktisch als eine neue Form des Taylorismus zu betrachten, gleichsam als Neotaylorismus, und es sei keine Frage des Posttaylorismus, wie Womack et al. geltend machen.

Hinsichtlich der Art und Weise des Einsatzes der Arbeitskräfte in der Produktion finden sich Beispiele für unzulängliche Arbeitsplätze, in denen sich die Arbeitnehmer kaum entwickeln. Der Haupttrend in der Industrie scheint jedoch, wie oben erwähnt, zu sein, daß die Werkstattarbeiter größere Verantwortung und höhere Befugnisse erhalten. Was die Frage der LP und der personellen Besetzung betrifft, haben die Kri-

tiker bessere Argumente. In der auf die Kundenbestellungen ausgerichteten Produktion ist die zu leistende Arbeitszeit (Neueinstellung oder Überzeitarbeit) der "Puffer", der das Lager als Puffer in der prognosen/lagerorientierten Massenproduktion ersetzt. Eine wesentliche Frage ist somit, nach welchem Nachfrageniveau die personelle Besetzung festgesetzt wird. Diese hat große Bedeutung für die Beschäftigten, da das Niveau der personellen Besetzung die von ihnen zu leistende Arbeitszeit bestimmt. Die Unternehmensleiter neigen dazu, die personelle Besetzung auf einem Niveau anzusetzen, das knapp unter der normalen Nachfrage liegt. Das bedeutet viel Überzeitarbeit bei Hochkonjunktur. Da in der modernen Produktion qualifizierte Arbeitskräfte erforderlich sind, ist es nicht so einfach wie im Taylorismus, neue Beschäftigte einzustellen. Dies kann eine konstant hohe Arbeitszeit zur Folge haben, was die Motivation und das Engagement beeinträchtigen kann. Eine wichtige Voraussetzung für LP ist jedoch, daß die Beschäftigten motiviert und engagiert sind, und daher kann die personelle Unterbesetzung kontraproduktiv sein.

In der LP sollte alles knapp bemessen sein, auch die Arbeitskraft, was aus dem Trend zur personellen Unterbesetzung hervorgeht. Es steht außer Zweifel, daß die Rationalisierungsverfahren, die mit der LP verknüpft sind, ein enormes Potential aufweisen, wenn es um die Steigerung der Arbeitsproduktivität geht. In den meisten Großunternehmen in Schweden, wie beispielsweise Volvo, SAAB, Ericsson und ABB läßt sich die Produktion erheblich expandieren, ohne daß neue Mitarbeiter eingestellt werden. Dies gilt sowohl für die Arbeiter als auch für die Angestellten. Was die USA betrifft, meinen zahlreiche Beobachter, daß die Unterbeschäftigung und eine hohe Arbeitslosenrate auch dann weiterbestehen werden, wenn eine Wende in der Wirtschaft erfolgt und Hochkonjunktur herrscht. Gemäß einem Artikel in *"Industry Week"*, 1993, betrafen die Drosselungen in den größten US-Unternehmen in den letzten Jahren nicht zuletzt die Angestellten, selbst die verhältnismäßig gut ausgebildeten. Aufgrund von Umstrukturierungen und Automation der Angestelltenaufgaben wird der Aufschwung keine entsprechenden neuen Arbeitsplätze schaffen. Statt dessen wird vorausgesagt, daß die größte Zunahme im Dienstleistungssektor eintreten wird, und hier handelt es sich um äußerst einfache Arbeitsaufgaben.

LP neigt dazu, die Arbeitslosigkeit anzuheben, jedenfalls auf kurze Sicht. Dieser Trend wird auch durch das Phänomen der "Auswärtsvergabe" verstärkt, das mit der LP einhergeht. "Auswärtsvergabe" bedeutet, daß Teile der Tätigkeit des Großunternehmens an Kleinbetriebe vergeben werden. Der Zweck ist einerseits, die Lohnkosten zu senken (die Bezahlung in kleinen Zulieferbetrieben ist häufig niedriger als in großen Exportunternehmen), und andererseits die Produktion dorthin zu verlagern, wo sie am effizientesten und die Kompetenz am höchsten ist (viele Zulieferbetriebe verfügen über höhere Kompetenz bezüglich der Produktion bestimmter Bestandteile als der Hauptproduzent).

Der Trend hin zur Auswärtsvergabe betrifft auch die Angestellten. So hat beispielsweise IG Metall in der Bundesrepublik Deutschland eine sogenannte zwanglose Allianz mit Ingenieuren und Technikern zustande gebracht mit dem Ziel, sich einer übermäßigen Auswärtsvergabe zu widersetzen, da behauptet wird, daß diese zu einem Abbau von Arbeitsplätzen führe (*Lean Production and Beyond*, 1993:120). Es wird zunehmend üblicher, daß die Aktivitäten in Großunternehmen an Zulieferanten vergeben werden. In diesem Falle werden Arbeitsplätze an diesen verlagert, doch die Zahl der Zulieferanten nimmt stetig ab, und auch die Zahl der Angestellten bei diesen

ist rückläufig aufgrund der Tatsache, daß auch sie zunehmend von der LP erfaßt werden. Sie werden vom Hauptproduzenten sogar ermuntert und "gezwungen", "lean" zu werden, um die Gesamtkosten zu senken.

Eine weitere Kritik ist, daß die japanischen Erfolge nicht so sehr auf der "smarten" Produktion beruhen, sondern in erster Linie auf der Disziplin und dem Einsatz der Beschäftigten, was bewirkt, daß sie sich harter Arbeit und langen Arbeitszeiten unterziehen. Dies hatte die Entstehung des Phänomens "karoshi" zur Folge, d.h. daß Beschäftigte sich buchstäblich zu Tode arbeiten.

Lean Production: Effizienz und Arbeitsentwicklung

Selbst wenn negative Seiten an der LP festzustellen sind - das Problem der personellen Besetzung ist vielleicht das schwerwiegendste -, dürfte außer Zweifel stehen, daß dieses Produktionssystem dem Massenproduktionssystem überlegen ist, wenn es um die Förderung der Produktivität geht. Es scheint jedoch auch für die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten in den Werkstätten zuzutreffen. In dieser Hinsicht sollte die LP im Gegensatz zum Taylor'schen System Produktivitätsverbesserungen mit Arbeitsentwicklung verbinden können. Daß der Haupttrend für die Arbeitnehmer hin zu qualifizierteren Arbeitsplätzen geht, was mit einer gesteigerten Effizienz verbunden ist, wurde u.a. von Michael Schuman (1990) und Warner et al. (1990) hervor gehoben.

Nehmen wir ein schwedisches Beispiel, das Automobilwerk SAAB in Trollhättan. In den letzten Jahren entstand dort in der Schlußmontage eine mehr oder weniger selbstständige, flexible und zielgerichtete Produktionsabteilung, wo "kaizen" ('ständige Verbesserung') ein selbstverständlicher Teil der Arbeit ist. Mit der Zeit sollen die Stempeluhren abgeschafft werden, das Bedienungspersonal soll für die Zeitaufzeichnung selbst verantwortlich sein, da eine getrennte Verwaltung der Arbeitszeit zu kostspielig ist. Es geht darum, mit möglichst knappen Mitteln zu arbeiten. Der Umfang des festgelegten Kapitals ist niedrig, die Produktion erfolgt nach dem JIT-Prinzip. Daß es um LP geht, ist auch daran festzustellen, daß zur Montage weniger Werkzeug und weniger Bestandteile verwendet werden. Daß die Anzahl der Bestandteile gesunken ist, beruht vor allem darauf, daß zunehmend mehr solche vormontiert werden. Immer mehr Vormontage und Vorarbeit wird von Robotern in automatischen Systemen besorgt. In der Stanz- und in der Karosseriewerkstatt sind beispielsweise 95% der Arbeitsaufgaben automatisiert. Die Entwicklung hin zur LP bedeutet indessen, daß die Zahl der Beschäftigten im gesamten Werk in vier Jahren von 10.000 auf 4.000 abgesunken ist, während die Produktionskapazität gleich blieb. Um zwei Beispiele für Produktionsverbesserungen zu geben, sank die Montagezeit für SAAB 900 im gleichen Zeitraum von 110 Stunden auf 45 Stunden, und die Nachstararbeiten infolge von Fehlern an den Automobilen, die während der Produktion begangen wurden, nahmen um mehr als 300% ab ("*Dagens Nyheter*").

Lean Production und Arbeitsorganisation

Wie erwähnt, scheint es, daß LP oder moderne Produktionssysteme eine Entwicklung der Arbeit des Werkstattpersonals zur Folge haben. Wenn dies geschieht, kann es dazu führen, daß sie von erhöhtem Streß am Arbeitsplatz betroffen werden, da die Verantwortung zunimmt. Es handelt sich um eine Verantwortung, die "die Angst, kostspielige Fehler zu begehen, steigert" (Womack et al. 1991: 14). Dies ist jedoch ein Problem, mit dem sich Vorgesetzte und höherqualifizierte Fachleute seit jeher herumzuschlagen hatten. Es ist der Preis, den die Arbeitnehmer bezahlen müssen, wenn sie heraufgestuft werden und stärkeren Einfluß auf die Produktion gewinnen wollen.

Wie kann sich die Entwicklung am Arbeitsplatz für das Werkstattpersonal in den fortschrittlichsten Unternehmen gestalten?

Neue Anforderungen an die Arbeitskräfte

LP stellt somit besondere Anforderungen an die Arbeitskräfte. Im Massenproduktionssystem waren spezialisierte Arbeitskräfte, im modernen System solche mit vielseitigen Qualifikationen und Flexibilität rationell. Die Beschäftigten sollten auch in der Lage sein, sich auf die Kundenerfordernisse und den Produktionsfluß einzustellen. Darüber hinaus wird verlangt, daß sie auf Veränderungen gefaßt sein, Verantwortung übernehmen und motiviert sein sollen. Sie sollten außerdem Probleme selbständig lösen und zur Entwicklung und Verbesserung der Produktion - zur täglichen Rationalisierung - beitragen können (Hutchins 1989). Zur höchstmöglichen Nutzung dieser Kompetenzen wird die Arbeit in Teams, häufig mit turnusmäßig wechselnden Teamleitern, organisiert. Die Arbeitsaufgaben werden sowohl horizontal als auch vertikal in das Team integriert. Es geht u.a. um eine Delegation der Angestelltenaufgaben an das Arbeitsteam.

Der Anreiz zur Ausweitung der Arbeitsaufgaben in den Werkstätten ist nicht nur mit gesteigerter Produktivität, sondern auch mit den Schwierigkeiten, Personal für die Industrie zu rekrutieren, und hohen Kosten infolge von Personalwechseln, Abwesenheit wegen Krankheit und Arbeitsunfällen verbunden. (Diese Probleme sind in der derzeitigen Tiefkonjunktur von geringerer Bedeutung.) Selbst die Forderungen der Gewerkschaftsorganisationen nach "angemessener Arbeit" spielten dabei eine Rolle. In mehreren Punkten stimmen somit die Interessen der Metallarbeiter und -arbeitgeber überein.

Zur Verstärkung des Umstrukturierungsdruckes, Unterstützung der Entwicklung der Kompetenzen, die notwendig sind, damit das Werkstattpersonal seine Aufgaben erfüllen kann, und zur Erzielung einer höchstmöglichen Flexibilität wurden neue Bezahlungssysteme eingeführt, die sogenannte qualifikationsbezogene Bezahlungsstruktur. Mit dieser ist in der Regel auch ein leistungsbezogener, beweglicher Bezahlungsteil, eine gruppenbezogene Leistungsprämie, verknüpft. Der Akkordlohn wird nachgerade zugunsten einer mit den Arbeitsanforderungen in Zusammenhang stehenden Bezahlungsstruktur aufgegeben.

Aufgaben in den Arbeitsteams

Die Erfahrung, zumindest in Schweden, zeigt, daß in den fortschrittlichsten Unternehmen das Bedienteam zahlreiche Arbeitsaufgaben über die eigentliche Maschinenarbeit hinaus verrichtet. Häufig werden von der Aufsichtsfunktion folgende Arbeitsaufgaben delegiert:

- Detailplanung der Arbeit (Tag und Woche)/Arbeitsverteilung (wer tut was);
- Personalfragen;
- Instruktoraufgaben;
- Bestellung von Material, Werkzeugen, Meßgeräten und Reparaturteilen;
- Überwachung der Produktionsziele (Menge und Qualität);
- Problemlösung/Maßnahmen zur Berichtigung von Fehlern.

Folgende Aufgaben können von Produktionstechnikern, Planern und anderen Angestellten an die Teams delegiert werden:

- Programmieren;
- Bestimmte Kundenkontakte;
- Bestimmte produktionstechnische Arbeiten;
- Bestimmte Planungsaufgaben
- Fühlungnahme mit Zulieferanten/Unteraufträge
- Verbesserungsarbeit (in Projektgruppen zusammen mit Fachkräften).

Die produktionstechnischen Aufgaben, die die Teams ausführen können, sind beispielsweise die Einführung von Schneidmessern in die Verarbeitungsmaschinen, die Änderung der Schneidegeschwindigkeiten und die Aufnahme neuer Bearbeitungsteile in die bestehenden Programme. Die Planungsaufgaben können die Aufdatierung von Lagerbeständen und Dienstplänen, der Beschluß über die Reihenfolge der Montagesequenzen und die Änderung der Aufzeichnungen über zuvor ausgeführte Aufträge sein. Damit die zielgerichteten und mehr oder weniger selbständigen Arbeitsteams die neuen Aufgaben ausführen können, erhielten sie in der Regel zuvor eine entsprechende Ausbildung. Es handelt sich dabei häufig um Fächer wie Mathematik, Informatik, Produkt- und Bestandteilekunde sowie Programmieren und Produktionstechnologie.

Eine bedeutende Voraussetzung für die Delegation von Verantwortung und Befugnissen an die Bedienteams in den Werkstätten ist die neue Technologie. Die technologischen Systeme wurden lange Zeit zentral gesteuert, beispielsweise durch Großcomputersysteme, und von Angestellten in den Fachabteilungen, weit weg von der Produktion, überwacht. Mit der neuen Technologie (beispielsweise PC) wurde das Steuerungssystem lokaler und für das Personal in der Produktion anwenderfreundlicher, was die Möglichkeiten für die Zielausrichtung der verhältnismäßig selbständigen Bedienteams anhebt.

Lean Production und die Arbeit der Angestellten

In der Diskussion über LP und die Art und Weise, wie sich diese auf die Arbeit und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auswirkt, werden, wie erwähnt, vor allem

die Werkstattarbeitnehmer und weniger die Angestellten behandelt. Ein Grund dafür ist, daß die neuen Produktionsverfahren die Angestellten erst in den letzten Jahren berührten. In Japan, wo vor allem bei Toyota eine langjährige Tradition mit LP besteht, blieben große Teile der Angestelltenarbeit lange Zeit unberührt. Zwar ist die Zahl der Angestellten in der Produktion in Japan niedriger als in anderen Ländern, die Arbeit der Angestellten außerhalb der Produktion ist hingegen erheblich. Hori (1993: 58) hebt hervor, daß "im Verlauf ihrer Bemühungen, rasch genug zu wachsen, um mit dem expandierenden Markt für ihre Produkte Schritt zu halten, nur wenige japanische Unternehmen der Tatsache Beachtung schenkten, daß die Gesamtpersonalkosten weit rascher anstiegen als andere Kosten".

Insbesondere in bezug auf die Exportindustrie erfolgten in den letzten Jahren Produktivitätsverbesserungen in der Angestelltenarbeit. Hinsichtlich der inländischen Industrie, die vor ausländischem Wettbewerb geschützt war, wie beispielsweise die Lebensmittelindustrie, das Baugewerbe, der Dienstleistungssektor, ist das Rationalisierungspotential sehr hoch. Im Bankwesen und in der öffentlichen Verwaltung beispielsweise wird trotz des Zugangs zu neuer Technologie (ibid.: 160) viel manuelle Arbeit geleistet. Es ist diese Ineffizienz vor allem im Dienstleistungssektor, die teilweise die niedrige Arbeitslosenrate erklärt. Gemäß Hori wurde eine Berechnung angestellt, aus der hervorgeht, daß im Falle der Einführung der notwendigen Rationalisierungsmaßnahmen in der Angestelltenarbeit die Arbeitslosenrate in Japan insgesamt von gut 2% auf über 10% ansteigen würde (ibid.: 163).

In den großen Exportunternehmen war es schwierig, bei den Angestellten zu rationalisieren, und zwar wegen des Grundsatzes der lebenslänglichen Beschäftigung. In den letzten Jahren wurden trotzdem Drosselungen vorgenommen. Dies gilt beispielsweise für das Unternehmen TDK.

Interessant ist die Feststellung, daß der Grundsatz des "kaizen" zwar in der Produktion bei den Arbeitern große Verbreitung fand, dies für die Angestellten jedoch nicht zutrifft. Es ist anzunehmen, daß "kaizen", das u.a. auch Selbst-rationalisierung bedeutet, in Zukunft auch bei den Angestellten stärkere Verbreitung findet. Zunehmend ist die Frage für zahlreiche Angestelltenkategorien nicht mehr, wie viele Stunden sie in ihrem Büro arbeiten, sondern wieviel Wert sie für die Kunden in den Stunden schaffen, in denen sie sich an ihren Arbeitsplätzen befinden.

Ich werde hier versuchen, eine Beurteilung dessen abzugeben, was in bezug auf die Angestellten im Gange ist, welches der Haupttrend in bezug auf die Veränderung der Arbeit zu sein scheint. Zunächst jedoch einige Worte zu den Grundsätzen, die die Organisation der Angestelltenarbeit früher lenkten. Anhand eines derartigen Bildes fällt es leichter, die heutigen Entwicklungstrends zu erkennen.

Alte Grundsätze für die Organisation der Angestelltenarbeit

Die Taylor'schen Vorstellungen über Arbeitsteilung und Spezialisierung führten in der Fertigungsindustrie zu zahlreichen Leitungsfunktionen wie beispielsweise produktionstechnischen Arbeiten, Planung und Kontrolle. Diese wurden ihrerseits in Gruppen von Spezialisten aufgegliedert, die sich mit Arbeitsstudien, Qualitätssicherung, Auftragsverteilung, Vorkalkulation, Zeitaufzeichnung, Detailplanung, Material-

beschaffung usw. befaßten. Die Spezialisierung wurde so weit getrieben, daß in der Unternehmen, die im Metallschneiden tätig waren, Einrichtekräfte zu finden waren, die während Jahrzehnten lediglich einen oder zwei Drehbänke, andere einige wenige Fräsmaschinen vorbereiteten. Womack et al. (1991: 63) erwähnt das Beispiel eines "Technikers in einem Automobilunternehmen mit Massenproduktion, der seine ganze Laufbahn mit der Konstruktion von Türschlössern verbrachte. Er war jedoch kein Experte für die Herstellung von Türschlössern, dies war der Produktionstechniker für Türschlösser. Der Konstruktionstechniker für Türschlösser wußte ganz einfach, wie sie aussehen und funktionieren sollten, falls sie richtig konstruiert waren".

Dieselbe Art von Spezialisierung machte sich auch in anderen Aktivitäten und Industriezweigen bemerkbar, wie beispielsweise im Bank- und Versicherungswesen und im Service- und Dienstleistungssektor schlechthin. Wenn das "scientific management" vor allem auf die Werkstattarbeit in der Güterproduktion anwendbar ist, so ist die *bürokratische Organisation* vielmehr anwendbar auf die Verwaltungs- und administrative Arbeit in der Güter-, Dienstleistungs- und Serviceproduktion. Der Urheber selbst, Max Weber, hob jedoch hervor, daß diese auf jede Tätigkeit anwendbar sei, selbst auf Industrieunternehmen und Produktion (Weber 1983: 150).

Bürokratische Organisation

Es war daher der Deutsche Max Weber, der die Grundsätze der bürokratischen Organisation theoretisch formulierte. Wichtig für Weber war, was auch mit der Funktionsweise der kapitalistischen Wirtschaft übereinstimmt, daß die bürokratische Organisationsform einen hohen Grad der "Kalkulierbarkeit" in bezug auf die zu erzielenden Ergebnisse zur Folge hatte. Um diese Kalkulierbarkeit zu erreichen, war es von Bedeutung, daß das Ergebnis so geringfügig wie möglich von der persönlichen Auffassung des einzelnen Angestellten abhing. Daher war man der Ansicht, daß die Tätigkeit desto effizienter werde, je mehr sich die bürokratischen Grundsätze geltend machen, da die persönlichen Unzulänglichkeiten umso weniger zum Ausdruck kämen.

Frei formuliert und vereinfacht beinhaltet die bürokratische Organisation folgende Grundsätze:

- Die Angestellten sind persönlich frei und lediglich persönlichem Gehorsam in bezug auf unpersönliche Pflichten im Dienst unterworfen;
- Sie sind in einer festen Hierarchie von Dienststellen eingebunden;
- Jede Stelle hat einen deutlich umrissenen Kompetenzbereich;
- Der Inhaber bekleidet die Stelle aufgrund eines Vertrags, der auf seinen Berufsqualifikationen beruht;
- den Stelleninhaber erwartet eine Laufbahn, ein Beförderungssystem aufgrund des Dienstalters oder der Leistung;
- Der Angestellte ist bei der Ausübung des Dienstes einer Disziplin und Kontrolle unterworfen.

Die Forderung, daß jede Stelle einen deutlich abgegrenzten Kompetenzbereich haben soll, bedeutet, daß klare Grenzen zwischen den Hauptfunktionen innerhalb der Or-

ganisation und zwischen den Aufgaben in jeder Hauptfunktion gezogen werden. Somit geht es um *Funktionsaufteilung* und *Spezialisierung*. Die Forderung, daß die Organisation hierarchisch aufgebaut sein soll, d.h. daß jede Ebene von einer Person auf einer höheren Ebene gelenkt und kontrolliert werden soll, impliziert einerseits eine Norm- oder Regellenkung, andererseits, daß die Angelegenheiten auf formellen Wegen behandelt werden. Der Sinn der "*formellen Wege*" liegt darin, daß Kontakte zwischen jenen aufgenommen werden, die in der Hierarchie über- bzw. untergeordnet sind. Innerhalb der Organisation werden keine horizontalen Kontakte hergestellt, auch nicht zwischen Beschäftigten auf der unteren und der mittleren Ebene einerseits und Kunden, Zulieferanten usw. außerhalb der Organisation andererseits.

Bezüglich der herkömmlichen Grundsätze der Organisation der Angestelltenarbeit ist auch Henri Fayol zu erwähnen. Er war praktisch ein Zeitgenosse von Weber, als Unternehmensleiter tätig und daher eher praxisbezogen. Fayol ermittelte sechs Hauptfunktionen, die für alle Unternehmen galten (Fayol 1949): die technische, die kommerzielle, die finanzielle und die administrative. Darüber hinaus gab es eine, die Sicherheitsaspekte und eine, die Berichterstattung betraf. In der administrativen Funktion, für die Fayol ein besonderes Interesse an den Tag legte, setzte er fünf Aktivitäten fest: Planung, Organisation, Auftragserteilung, Koordinierung und Kontrolle. Er formulierte vierzehn allgemeine Führungsgrundsätze. Durch deren Anwendung sollte gemäß seiner Theorie die effizienteste Verwaltung erzielt werden. Einige der wichtigsten Grundsätze sind:

- Arbeitsteilung, d.h. Spezialisierung;
- Einheitsanweisungen ("unity of command"), d.h. jeder Beschäftigte soll lediglich einen Vorgesetzten haben;
- Zentralisierung;
- Hierarchie, d.h. ein vertikales System.

Wie aus dem obigen Text hervorgeht, bestehen mehrere Übereinstimmungen zwischen Taylor, Weber und Fayol. Eine erste ist die Betonung der Hierarchien, in deren Rahmen die Aktivitäten vertikal von oben nach unten gelenkt werden. Es besteht auch eine Ähnlichkeit in der Vorstellung von der Arbeitsteilung und Spezialisierung und der Tatsache, daß die Beschäftigten auf den unteren Ebenen nach oben Bericht erstatten. Sie sollen keine Eigeninitiative gegenüber den Kunden, Klienten usw. ergreifen. Die Initiative im Verhältnis zur Umgebung wird auf Vorgesetzten-ebene unternommen.

Diese Hauptgrundsätze für die Organisation der gesamten Arbeit wurden in mehr oder weniger ausgeprägtem Maße lange Zeit in den Unternehmen und Organisationen angewandt, und dies ist weitgehend noch immer der Fall. Sie wurden indessen immer weniger effizient, da sich die Marktbedingungen und die Erfordernisse der Kunden und Klienten verändert haben. Im Laufe der Jahre fanden sich Kritiker, die auf die Ineffizienz der Bürokratien hinwiesen. Michelle Corzier beispielsweise stellte zu ihrer Zeit fest, daß die bürokratische Organisation "durch Lernen aus Fehlern ihre Verhaltensweise nicht ändern könne" (Albrow 1972). Andere, die frühzeitig auf die Ineffizienz der Bürokratie hinwiesen, waren Joan Woodward und Bums & Stalker. Hinsichtlich der Industrie zeigte Woodward schon in den sechziger Jahren auf, daß die bürokratische Organisation in der Massenproduktion zwar einigermaßen funk-

tioniere, jedoch weit schlechter im Falle einer Sonderanfertigung. Bums & Stalker arbeiteten Ende der fünfziger Jahre eine Studie über die Organisation von Unternehmen aus und konnten nachweisen, daß Unternehmen in rasch veränderlichen Sektoren, beispielsweise Elektronik, es schwer hatten, sich zu behaupten, wenn sie an den bürokratischen Grundsätzen wie beispielsweise strikten Hierarchien festhielten. Dieser Organisationstyp war zu starr, um sich an die ständig auftretenden Veränderungen im Umfeld anzupassen (Mabon 1973).

Die neue Arbeit der Angestellten

Die hierarchische, formelle, stark arbeitsteilte, spezialisierte usw. Organisation scheint mehr oder weniger in Auflösung begriffen zu sein. Nun stellt sich die Frage, was statt dessen kommen wird. Es finden sich Elemente in der LP, bei der die wichtigsten Aspekte für die Angestellten die Anpassung an den Kunden, Flexibilität, flache Organisation, Kostenrationalisierung, Dezentralisierung der Verantwortung und der Befugnisse an das Frontpersonal und Ausrichtung auf den Fertigungsfluß (in der Güterproduktion) sind.

Wie zuvor erwähnt, ist diese Darlegung am relevantesten für Angestellte in der Güterproduktion, sie betrifft jedoch auch die Angestellten in der Dienstleistungsproduktion.

Neue Trends

Was die Angestelltenarbeit in der Güterproduktion betrifft, scheint folgende Entwicklung in den Spitzenunternehmen im Gange zu sein. Ein erster Trend ist die Verringerung der Anzahl der Angestellten. Eine der Ursachen dafür ist die neue Technologie. Die Einführung von Computern und elektronischen Kommunikationssystemen senkt den Bedarf an Angestellten. Dies gilt auch für die Dienstleistungsproduktion. In der Industrie werden Funktionen wie Lohnverwaltung, Planung, Kontrolle, Zeitberichterstattung usw. betroffen, und die Verringerung beruht auch darauf, daß ein Teil der Arbeitsaufgaben in die Werkstätten verlagert wird, doch auch die eigentliche Reorganisation der Angestelltenarbeit spielt eine Rolle. Die Tatsache, daß die Unternehmen flacher organisiert wurden, wirkte sich im Verein mit der neuen Technologie insbesondere auf die Angestellten der mittleren Unternehmensebene aus. Ein amerikanischer Artikel über die prekäre Lage, in der sich diese Gruppe befindet, hat die dramatische Überschrift "The Death of Middle Management" (Der Tod des mittleren Managements, George Newman 1991).

Für die Angestellten gilt wie für die Arbeiter, daß der Bedarf an Arbeitskräften abnimmt, doch der Rhythmus des Rückgangs scheint für die ersteren rascher zu sein. LP bedeutet, wie zuvor erwähnt, daß keine Personalpuffer notwendig sind. Ein schwedischer Unternehmensleiter formulierte dies in bezug auf die Angestellten folgendermaßen: "Früher wurden 'überflüssigerweise' Beschäftigte rekrutiert, um über Reserven zu verfügen, beispielsweise in den Zeiten der Haushaltsaufstellung und bei hoher Arbeitsbelastung. Doch so arbeiten wir heute nicht mehr." In "Economic Commentary" (Randall & Groshen 1991) vertraten einzelne Verfasser vor einigen Jahren folgende Ansicht: Während der Prozentsatz der Arbeiter weiterhin sinkt, werden sich

die Unternehmen zunehmend gezwungen sehen, ihre Angestellten gründlich zu prüfen im Bestreben, die Kosten zu messen, wodurch sie die Angestelltenstellen in künftigen Rezessionen stärker gefährden." Aus Großbritannien wird berichtet, daß die Forderungen nach Rationalisierung ebenso nachhaltig sind in bezug auf die Angestellten wie auf die Arbeiter in den Werkstätten (Saydan 1991). Hinter der Verringerung der Anzahl der Angestellten steht einerseits die neue Technologie: "Die Einführung von Computern bedeutet, daß viele Funktionen, die herkömmlich durch zahlreiche Buchführer, Lagerkontrolleure und Datenprozessoren ausgeführt wurden, heute von der Maschine erledigt werden." Die neuen Kommunikationssysteme bewirken außerdem, daß "die höchsten Entscheidungsträger mit den Leuten, die der Betriebsbasis näher sind, in Verbindung bleiben und sie kontrollieren können, ohne über die mittlere Ebene gehen zu müssen". Der Verfasser hebt ferner hervor, daß diese Verringerung der Angestelltenarbeit im Grunde seit langem hätte erfolgen sollen, doch aus verschiedenen Gründen fand sie nicht statt. Die Wirtschaftskrise "vermittelt den Unternehmen nun eine vorzügliche Ausrede".

Ein Ausdruck des verringerten Bedarfs an Angestellten ist die verhältnismäßig hohe Arbeitslosigkeit in ihren Reihen. In den letzten Jahren nahm die Arbeitslosigkeit bei den Angestellten in vielen Industrieländern zu. In Schweden waren im September 1993 12% der SIF-Mitglieder arbeitslos. (SIF: schwedische Gewerkschaft der Büro- und Fachangestellten in der Industrie). Dies ist eine extrem hohe Zahl. Dieses Niveau läßt sich mit den Arbeitslosenraten vergleichen, die die Angestellten in den Rezessionen der siebziger und achtziger Jahre betrafen. Damals lag die Rate bei gut 1 % und wurde als völlig unannehmbar betrachtet. Die hohe Arbeitslosigkeit läßt sich größtenteils der ganz besonderen Wirtschaftskrise in Schweden zuschreiben. Ein Teil beruht jedoch auch auf den neuen ressourcenknappen Produktionsverfahren. In der derzeitigen Krise haben die Arbeitgeber die Gelegenheit genutzt, zahlreiche Angestellte zu entlassen. Seit Ende der achtziger Jahre ist ein Überschuß an Angestellten entstanden, der auf der Einführung neuer Technologie und Veränderungen in der Arbeitsorganisation beruht. Die LP wirkt sich nachhaltig auf die Beschäftigungssicherheit der Angestellten aus. Dies ist der deutlichste gemeinsame Trend in der gesamten industrialisierten Welt, von Japan über Stockholm und London nach New York und Los Angeles.

Ein weiterer Trend ist, daß sich die herkömmliche Aufsichtsfunktion in ihrem Wesen verändert. Die Taylor'sche Detaillenkung verschwindet und wird durch eine Funktion ersetzt, bei der die Verantwortung umfassender ist. Die neuen Aufsichtskräfte, deren Zahl abnimmt und die mitunter als Produktionsleiter o.ä. bezeichnet werden, können sowohl für Arbeiter wie für Angestellte, die in den sogenannten Unterstützungsfunktionen in den Werkstätten tätig sind, Verantwortung tragen. Sie können außerdem für den Haushalt verantwortlich und für die Kompetenzentwicklung des Personals zuständig sein. Im Automobilwerk Ford in Southampton beispielsweise sind nunmehr die "Aufsichtskräfte" für Qualität und Planung zuständig (Svenska Industriförbundet 1993: 25). In einem Artikel in "Organizational Dynamics" 1993 schreibt Leonard Sayles, daß in den US-Spitzenunternehmen vier neue Arbeitsaufgaben für Aufsichtskräfte identifiziert werden können: Sie haben dafür zu sorgen, daß die bestehende und die neue Technologie von den Beschäftigten verstanden wird, sie sollen die Arbeit mit ständigen Verbesserungen unterstützen, den Produktionsausstoß analysieren und die Bereitschaft der Beschäftigten zu Veränderungen unterstützen.

Die Entwicklung hin zu umfangreicherer Verantwortung und breiteren Kompetenzen, die weg von der Detaillenkung und Spezialisierung führt, scheint nicht nur die gehobenen Führungskräfte zu betreffen, sondern auch das mittlere Management. In einer ausführlichen Studie, die vor einigen Jahren in sechs westeuropäischen Ländern über das mittlere Management durchgeführt wurde, gelangte man zu folgenden Schlüssen (vgl. Dopson und Stewart 1993): "Das mittlere Management arbeitet nunmehr in einem turbulenteren Umfeld, was häufig seine Rolle und Funktion nachhaltig verändert. In allen unseren Fallstudien mit einer Ausnahme wurden die Arbeitsplätze des mittleren Managements allgemeiner und beinhalten erweiterte Verantwortlichkeiten und zahlreichere Aufgaben. Eine wachsende Spanne der Kontrolle bildete ein Merkmal der meisten Stellen im mittleren Management, und in der Regel war dieses für einen umfassenderen Mix von Personal zuständig. "Was die Kompetenzanforderungen betrifft, hatte das mittlere Management seine Einstellung zum Management zu verändern und neue Qualifikationen zu erwerben. Größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit wurden betont, ebenso allgemeinere Qualifikationen, u.a. Finanzkenntnisse, eine größere Fähigkeit, Personal zu führen ...".

Der dritte Trend ist, daß sich die Abteilungen der Produktionstechniker, Planer, Programmierer usw. auflösen. Die betroffenen Angestellten werden in kleinere Gruppen aufgegliedert und aus dem Werkstattbüro in den Produktionsprozeß versetzt. Ihre Hauptaufgabe ist die Unterstützung des letzteren.

Viertens ist eine Ausweitung des Aufgabeninhalts im Gange. Frühere Produktionstechniker beispielsweise sollen auch programmieren, Planungsarbeiten ausführen können und wenn möglich auch die Routinen für den Material- und Ersatzteileinkauf beherrschen. Außerdem wird es zunehmend üblicher, daß sie sich auf die Kunden ausrichten müssen. Eine neuartige Funktion ist im Entstehen begriffen, die des "Fachgeneralisten". Die Vielseitigkeit bei den Produktionstechnikern geht einher mit der Forderung nach Anpassung an den Kunden, Flexibilität, kurzen Durchlaufzeiten und einem gleichmäßigen Produktionsfluß mit einem Mindestmaß an Störungen.

Nebst diesen Gründen für die Ausweitung der Arbeitsaufgaben gibt es noch einen weiteren, der die Motivation der Angestellten betrifft. Alle Erfahrungen weisen darauf hin, daß der Beschäftigte, wenn er eine höhere Verantwortung und verstärkte Befugnisse erhält, in seiner Arbeit stärker motiviert wird. Diese Feststellung ist somit relevant für große Gruppen von Bedienungspersonal. Was geschieht jedoch mit dem Angestellten, wenn die herkömmlichen Laufbahnwege nicht mehr vorhanden sind? Es ist zwar verhältnismäßig einfach, Entwicklungsmöglichkeiten für die meisten Arbeiterkategorien zu finden, jedoch nicht für Angestellte. Eine bedeutende Frage ist sodann, wie die Angestellten im Zuge einer organisatorischen Entwicklung zu motivieren sind, die unklar und für sie sogar bedrohlich ist. Es kann somit eine heikle Aufgabe sein, eine Motivation für Angestellte zu schaffen, die in die Werkstätten "gezwungen" werden. Es ist keineswegs sicher, daß spontane Gefühle auftauchen, die bewirken, daß der Angestellte in der Werkstatt ausruft: "Toll, wir haben einen neuen Auftrag, nun müssen wir uns ins Zeug legen und zeigen, daß wir den Kunden zufriedenstellen können." In mehreren US-Großunternehmen setzte man weitgehend auf eine Ausweitung der Aufgaben, um die Motivation und die Befriedigung am Arbeitsplatz für die Angestellten zu steigern. Dies gilt für General Electric, DuPont und Pepsi Cola. In diesen Unternehmen können die Angestellten auch in anderen Abteilungen und Fachgruppen arbeiten. Vor allem Pepsi Cola entwickelte diesbezüglich ein umfassendes

Programm. Sie vertritt die Ansicht, daß "man sich seitlich bewegen muß", wenn es nicht möglich ist, aufzusteigen (Denton: 1992).

Ein weiterer Schritt in der Entwicklung ist eine vollständige Integration der produktionsnahen Angestellten in das Arbeitsteam. Dies ist bisher lediglich in wenigen Unternehmen der Fall. Der Zweck besteht darin, die Flexibilität dadurch zu steigern, daß man die Fachleute teilweise die Arbeit im Produktionsprozeß ausführen läßt. Zugleich sollen dem Bedienungspersonal beispielsweise produktionstechnische Kompetenzen von den Fachleuten beigebracht werden. Ein weiterer Zweck ist, daß der Dialog und die Zusammenarbeit, die zwischen dem Bedienungspersonal und den Fachleuten entstehen, bessere Lösungen für Probleme und effizientere Bemühungen um Veränderungen zur Folge haben.

Die Forderung nach Vielseitigkeit und Flexibilität gilt mehr noch für qualifizierte Angestellte, sogenannte "Fachleute" (professionals). Gemäß einem amerikanischen Artikel werden nunmehr Forderungen an sie gestellt, "mit anderen Fach- und Nichtfachleuten zusammenzuarbeiten, und sie müssen die gesamte Geschäftstätigkeit gründlich verstehen" (Hecht 1993).

Die verstärkte Integration vor allem in der Industrie, zwischen der herkömmlichen Angestelltenarbeit und der Werkstattarbeit führte zu Forderungen, daß Arbeiter und Angestellte gleichgestellt werden und das "Einheitsgewerkschaftswesen" eingeführt wird. In Schweden ist nun eine ausführliche Debatte über sogenannte Mitarbeiter-Abkommen im Gange. Deren Inhalt ist u.a., daß für alle Beschäftigten, Arbeiter wie Angestellte, dasselbe Bezahlungssystem und dieselben Beschäftigungsbedingungen gelten sollen.

Neue Arbeitsinhalte

Vielen Unternehmensleitungen fällt es nach wie vor schwer, den Arbeitsinhalt der produktionsnahen Angestellten, des Verwaltungspersonals usw. anzugeben. Das Problem der Entwicklung der Stelle des Generalisten liegt jedoch auch bei den Angestellten selbst und beim Bedienungspersonal in den Werkstätten. Den ersteren fällt es schwer zu akzeptieren, in die Nähe der Werkstatt versetzt zu werden oder direkt in dieser zu arbeiten. Die Bedienungskräfte haben Mühe damit, es zu dulden, daß beispielsweise Fachleute sich an "ihre" Maschinen stellen. Werden diese Probleme jedoch richtig angepackt, so können sie sich verringern. Im Automobilwerk IBC Vehicles in Luton waren die Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten erheblich, keiner respektierte den anderen. Heute arbeiten sie zusammen und achten einander (Svenska Industritjänstemannaförbundet 1993).

Selbst wenn die Entwicklung von Arbeitsaufgaben für Fachgeneralisten nur langsam vor sich geht, gibt es Anzeichen dafür, daß sie in Zukunft folgende Inhalte haben könnten. Sie dürften dann in folgenden Bereichen tätig sein:

- Lösung von Problemen im Produktionsprozeß;
- Durchführung von Verbesserungen im Produktionsprozeß;

- Beteiligung an der Entwicklung neuer Systeme für Planung, Fertigung, Qualitätssicherung usw.;
- Funktion als Projektleiter;
- Beteiligung am Produktionsprozeß.

Der Fachgeneralist sollte in der Lage sein, sich mit Konstrukteuren, Bedienungspersonal, Personal in der Marketingabteilung, Kunden und Lieferanten zu verständigen. Er sollte selbstverständlich über umfassende Kenntnisse über den gesamten Produktionsprozeß, vom Auftrag bis zum Fertigprodukt verfügen. Somit gilt es, umfassende Arbeitsaufgaben zu schaffen, in die die Generalisten mittels Erfahrung und Ausbildung hineinwachsen können. Falls sich die Arbeit der Angestellten in diese Richtung entwickelt, sollte sie eine Weiterentwicklung am Arbeitsplatz beinhalten. Vieles spricht dafür, daß sich eine rückläufige Zahl von Stellen in diese Richtung entwickelt.

Derartige Entwicklungsmöglichkeiten sollten zu einer neuen Laufbahnstruktur führen können. Diese sollte beinhalten, daß der einzelne Fachmann dadurch eine Laufbahn absolvieren kann, daß er sich mehr Arbeitsaufgaben aneignet und ausführt, daß er an Projekten mitarbeitet und sich an der Entwicklungsarbeit beteiligt. Dieses Wachstum der Arbeitsaufgaben sollte erfolgen, ohne daß der Betreffende zum Spezialisten in einer Entwicklungsabteilung oder zum Vorgesetzten wird.

In der LP sieht die Laufbahnstruktur gemäß Womack et al. (1991: 14) im Vergleich zur Massenproduktion anders aus. In der letzteren erfolgt die Laufbahn dadurch, daß der einzelne Beschäftigte kontinuierlich von niedrigeren auf höhere Ebenen aufsteigt, mit einem höheren Grad der Spezialisierung nach dem Aufstieg auf die höhere Ebene. In der LP geht es vielmehr darum, breitere Kenntnisse zu erwerben, und die Entwicklung der Kompetenzen erfolgt im Rahmen der Arbeitsteams.

Ein großes Problem für zahlreiche Angestellte ist, daß sie nicht besonders gerne in den Werkstätten arbeiten wollen. Die Forderung, daß sie sich auf die Produktion ausrichten sollen usw. wird von vielen, insbesondere älteren Angestellten, als Herabstufung aufgefaßt. Es kommt nicht selten vor, daß die produktionsnahen Angestellten aus der Werkstatt rekrutiert wurden. Ein weiteres Problem ist, daß die Verlegung aus den Fachabteilungen in das Werkstattbüro eine Isolierung zur Folge haben kann. In der Fachabteilung ist eine berufliche und soziale Gemeinschaft mit vielen Gleichgestellten vorhanden. Im Werkstattbüro arbeiten sie nur mit wenigen anderen Angestellten zusammen. Die Abneigung seitens der Angestellten, in den Werkstätten zu arbeiten, führt jedoch zu einem interessanten Phänomen. In dem Maße, wie der Angestellte unwillig ist, im oder nahe dem Produktionsfluß zu arbeiten, verlegen die Unternehmensleiter in entsprechendem Ausmaß die Angestelltenaufgaben zunehmend in das Bedienungsteam im Produktionsfluß.

Ein Beispiel dafür, wie die Angestelltenaufgaben zunehmend in den Produktionsfluß verlagert werden, ist eine Abteilung in einem der größten Maschinenbauunternehmen Schwedens. Es befaßt sich weitgehend mit Metallschneidarbeiten. Das zu bearbeitende Material ist kostspielig, und die Qualitätsanforderungen äußerst hoch. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs zu steigern, wurden Verantwortung und Befugnisse in den bzw. nahe an den Produktionsfluß verlagert, und dies wird noch weiter der Fall sein. Der Zweck ist, eine gesteigerte Flexibilität in der Organisation zu erzielen, alle Bedienungskräfte in einer Vielzahl von Berufen zu qualifizieren,

Produktionstechnik, Produktionsplanung, Qualitäts- und Kontrollarbeiten, Unterhalt und Materialbeschaffung in die sogenannten Fließgruppen zu verlagern. Ziel der Fließgruppen ist die Senkung des in Gütern festgelegten Kapitals, der personellen Besetzung und die Verkürzung der Durchlaufzeiten.

In diesem Produktionsabschnitt sind nebst dem Werkstattleiter 58 Bedienungskräfte tätig, jedoch lediglich ein Angestellter. Dieser bekleidet eine administrative Funktion. Er führt übergreifende Planungs-/Logistikaufgaben aus, arbeitet mit Zulieferanten zusammen und kontrolliert die Lieferungen aus dem Ausland. Im großen und ganzen führen alle Mitarbeiter in der Werkstatt hauptsächlich maschinelle Arbeiten im Produktionsfluß aus. Sie erfüllen darüber hinaus auch Aufgaben in den Bereichen Kontrolle bei der Ankunft, Einrichtung, Planung, Programmierung, beim Werkzeugeinkauf und der Kontrolle. Seit einiger Zeit führen die Bedienungskräfte die verhältnismäßig komplexe metallurgische Kontrolle der fertig bearbeiteten Güter aus. Früher wurde dies von einem Diplomingenieur erledigt. In Zukunft dürfte mehr Angestelltenarbeit von den Veränderungen in der Produktion betroffen sein. Die Tätigkeit in der Werkstatt obliegt rund 25 Angestellten außerhalb der Werkstatt in der Finanz-, Personal-, technischen Abteilung usw. Mehrere dieser Funktionen werden mit der Zeit in den Produktionsfluß einbezogen. Mit Computerunterstützung kann der Werkstattleiter selbst beispielsweise die Bezahlung und das Finanzsystem handhaben, mit Hilfe des Bedienungspersonals im Team.

Die neue Art und Weise, die kundenorientierten, flexiblen Unternehmen zu leiten und zu organisieren, stellt auch neue Anforderungen an das Verwaltungspersonal, die Spezialisten und Vorgesetzten. Für die meisten dieser Kategorien gilt auch, daß die Arbeitsaufgaben ausgeweitet werden und daß sie sich auf die Kundenerfordernisse ausrichten, ob dies nun interne "Kunden" im Unternehmen oder externe Kunden sind. Nachstehend werde ich einige Beispiele dafür vermitteln. Mehrere davon sind der Schrift "*Lokal lönesättning i ny arbetsorganisation*" (Nilsson 1993) entnommen.

Verwaltungspersonal

Bezüglich der Veränderungen der Arbeit des Verwaltungspersonals werde ich mich auf ein interessantes Beispiel bei SAAB Distribution in Nyköping (Schweden) beziehen, dem großen Zentrallager für Ersatzteile von SAAB Automobil. Dies betrifft Auftragsbearbeiter und Fakturisten.

Herkömmlich waren die Aufgaben der Auftragsbearbeitung und der Fakturierung stark spezialisiert und in mehrere kleine Arbeitsmomente aufgeteilt. Jahrelang galt folgende Funktionsaufteilung, und jede Funktion machte eine (niedrig bewertete) Aufgabe aus:

- Schreiben des Auftrags am Terminal
- Bearbeitung der noch nicht erledigten Aufträge
- Schreiben der Rechnungen
- Bearbeitung der Transportdokumente
- Bestellung des Laderaums

Die Veränderungen in der Arbeitsorganisation und die Einführung neuer Technologie (Computerunterstützung) bedeuteten, daß die Zahl der Stelleninhaber abnahm. Die

Übriggebliebenen erhielten in der neuen Arbeitsorganisation die Verantwortung für Länder, und sämtliche der obenerwähnten Funktionen bilden Bestandteil ein und derselben Stelle. Die Betroffenen wurden zu dem, was als *Auftragsbearbeitungsgeneralisten* bezeichnet werden könnte. Die Veränderung entspricht den Anforderungen, die die Kunden nunmehr stellen. Sie wollen lediglich mit einem Stelleninhaber zu tun haben, der auf alle Fragen antworten kann. Sie zeigt jedoch auch den Bedarf an Flexibilität, d.h. daß alle zumindest behelfsmäßig die Arbeitsaufgaben der anderen ausführen können.

In der neuen Organisation nehmen die Länderverantwortlichen auch an der Entwicklungsarbeit im Rahmen eines sogenannten Dokumentenentwicklungsprojekts teil. Es soll eine sogenannte Idealdokumentation zustandekommen, d.h. wie mit unterschiedlichen Dokumenten am effizientesten gearbeitet wird, sowohl aus der Sicht der Kommunikation als auch der Informatik.

Eine weitere Veränderung für diese Auftragsbearbeitungsgeneralisten ist, daß sie künftig der eigentlichen Lagerbearbeitungsaufgabe näherkommen werden - der "Produktion", in engem Zusammenhang mit der Ausladearbeit. (Die gesamte Lagerbearbeitungsarbeit hat sich seit Ende der achtziger Jahre im Unternehmen nachhaltig verändert.) Der Grund dafür ist, daß die Kommunikationswege kürzer und die Flexibilität höher werden sollen. Die Länderverantwortlichen sollen in gewissem Maße nach Bedarf in der "Produktion" arbeiten können. Die Forderung nach höherer Flexibilität äußert sich auch so, daß einzelne Lagerbedienungskräfte als Ersatzleute für die für ein Land verantwortlichen Angestellten arbeiten können.

Die schwer zu entwickelnde Sekretärinnenstelle

Die klassische Sekretärinnenstelle scheint im Aussterben begriffen zu sein. Dies beruht vor allem auf einer umfassenden Automation der Büroarbeit. Sachbearbeiter, Vorgesetzte usw. schreiben in zunehmendem Maße ihre Texte selbst. Sie erledigen auch kleinere Buchungen für Reisen, Hotels usw. Wodurch die Sekretärinnenstelle ersetzt werden soll, ist indessen unklar. Der Haupttrend in den Spitzenunternehmen geht jedoch dahin, daß die neuen "Sekretärinnen" breitere Arbeitsaufgaben und höhere Befugnisse erhalten. Ich werde nachstehend schildern, wie eine derartige Arbeit aussehen wird.

Bei der herkömmlichen Sekretärinnenstelle waren folgende Arbeitsaufgaben üblich:

- Schreiben von Briefen, Konzepten, Berichten
- Beantwortung des Telefons
- Schreiben von Protokollen
- Buchung von Reisen, Restaurants usw.
- Kaffeekochen und ganz allgemein gesellschaftliche Hilfsbereitschaft

Wie ist diese Art von Arbeitsaufgabe im Einklang mit den modernen Rationalisierungsverfahren zu entwickeln? Zunächst geht es darum, welche Aufgaben aus der Sicht der Gesamteffizienz den Vorgesetzten, Studienbeauftragten, Sachbearbeitern usw. übertragen werden können. Theoretisch ist folgendes denkbar:

- Einfache Buchungen von Lokalen, Fahrkarten usw.

- Organisation und Einberufung eintägiger Tagungen
- Schreiben von Briefen, Protokollen und kürzeren Memoranden
- Bestellung von Zeitschriften, Büchern

Diese Arbeitsaufgaben sollten standardisiert sein und müssen verhältnismäßig wenig Zeit in Anspruch nehmen. Andernfalls besteht die Gefahr, daß sich beispielsweise ein Vorgesetzter zu intensiv mit diesen Aufgaben beschäftigt, was die Effizienz bei den übrigen Aufgaben in bezug auf Kunden/Klienten/Mitglieder beeinträchtigen könnte

Ein großes Problem bezüglich der Sekretärinnenfunktion ist, daß sie als eine allgemeine gesellschaftliche und Dienstfunktion für die übrigen Funktionen betrachtet wird. Sachbearbeiter, Vorgesetzte, Aufsichtskräfte, Bevollmächtigte, Forscher usw. sehen die Sekretärinnenfunktion in der Regel nicht als eine von ihnen *persönlich* unabhängige Funktion. Dies bedeutet, daß die Sekretärinnen als Mütter oder Gouvernanten tätig sind. Sie kochen Kaffee, kopieren, stellen die Verbindung für banale Gespräche her, kaufen Blumen für die Leute, die Geburtstag haben, usw. Diese Art von Arbeitsaufgaben sollten von der Sekretärinnenfunktion getrennt werden. Es handelt sich um Aufgaben, die jeder beliebige Mitarbeiter ausführen kann. Sie nehmen wenig Zeit in Anspruch und sind so einfach, daß alle sie lernen können.

Eine moderne administrative Generalistenstelle könnte folgende Arbeitsmomente umfassen:

- Buchung von Reisen und Konferenzen (sowie Lösung aller Probleme in diesem Zusammenhang)
- Beschaffung von Literatur und Material (und Lösung aller Probleme)
- Schreiben langer Memoranden, von Berichten und Protokollen (Briefe und kürzere Memoranden werden wie erwähnt von Vorgesetzten und anderen selbst geschrieben)
- Organisation von Konferenzen und größeren Gruppensitzungen
- Mitarbeit an Projekten für den Einkauf neuer Ausrüstungen und Entwicklung der eigenen Organisation, Verbesserung und Entwicklung der Konferenzfähigkeit, der Systeme für Reisen und Konferenzen
- Arbeit als Projektleiter beim Einkauf von Büroausrüstungen
- Antwort auf weniger komplizierte Kundenanfragen, die den Spezialbereich der Sparte/Abteilung/des Unternehmens betreffen
- Einarbeitung neuer Verwaltungskräfte
- Ausbildung von Verwaltungskräften und anderen Mitarbeitern

Die Kompetenzen der Verwaltungskräfte beinhalten eingehende Kenntnisse in den Bereichen Computerbedienung, Redaktion, möglicherweise Berechnungen, Buchung von Fahrkarten, Lokalen und Organisation von Konferenzen. Es geht indessen nicht nur darum, Reisen zu buchen, sondern auch Kenntnisse über die optimalen Reiserouten, die Reisebüros und die Preise zu haben. Hinsichtlich der Aufgabe, Konferenzen und Empfänge zu organisieren, darf dies nicht in einer Mutterfunktion geschehen, sondern in der Rolle einer professionellen Organisatorin von Konferenzen und Empfängen. Wie wir alle wissen, gibt es heute professionelle Party-Organisatoren mit äußerst hohem Einkommen und Status.

Ein weiterer bedeutender Teil der Arbeit des Verwaltungspersonals besteht darin, als Koordinatoren zu fungieren und häufig anwesend zu sein. Somit wird angenommen, daß der Sachbearbeiter, Vorgesetzte usw. vom Arbeitsplatz mehr oder weniger häufig abwesend ist. Jemand sollte die Fragen bezüglich der Geschäftstätigkeit beantworten können. Dies kann für statistische Angaben, Auskünfte über Zusammenkünfte, Preise usw. gelten. Die Verwaltungskräfte sollen "Erste Hilfe" geben können, die häufig ausreichend sein kann. Sie sollten jedoch auch mehr Informationen erteilen können, entweder mittels Broschüren usw. oder durch Gespräche mit Spezialisten, mit denen später gesprochen wird.

Eine wichtige Komponente der Arbeitsaufgaben, die als hochqualifiziert definiert werden, ist die Entwicklungsarbeit, beispielsweise die Entwicklung neuer Produkte, neuer Marketingstrategien, neuer Produktionssysteme. Der Sekretärinnenberuf erfuhr herkömmlich keine Entwicklung. Die Sekretärinnen waren gezwungen, gegebene Regeln, bestehende Bürotechnologie usw. zu akzeptieren, die von anderen beschlossen bzw. eingeführt wurden. Am effizientesten ist, daß das Verwaltungspersonal seine Arbeitsbedingungen und seine Arbeit, "kaizen", selbst bestimmt oder zusammen mit anderen daran teilnimmt. Hinsichtlich des Einkaufs neuer administrativer Computeranlagen beispielsweise sollte eine "Sekretärin" sehr wohl für das Projekt verantwortlich sein können und in dieser Eigenschaft den Vorgesetzten oder Sachbearbeitern übergeordnet sein. Dasselbe gilt für die Organisation von Konferenzen.

Aus den obenerwähnten Ausführungen geht hervor, daß die künftige Verwaltungsstelle vielseitig und qualifiziert sein wird. Sie entspricht den Forderungen nach Ressourcenknappheit und Kundenerfordernissen, die eine moderne Organisation stellt. Sie erfordert auch neue, ausgeweitete Kompetenzen: Projektleiter zu sein, Fähigkeit zur Problemlösung, allgemeine Kenntnisse der Technik und von Gemeinschaftsfragen zur Vermittlung "Erster Hilfe".

Die Rolle der Spezialisten

Selbst die Rolle der Spezialisten ist im Wandel begriffen. Nebst der Vertiefung innerhalb des Spezialgebiets ist auch ein gewisser Grad an Ausweitung erforderlich. Es ist die Forderung nach Produktions- und Kundenausrichtung, die dies mit sich bringt. Lange Zeit waren Fachleute "nach innen gekehrt" und auf die technische Problemlösung orientiert. Es ist aber selbstverständlich besser, wenn Fachleute "nach außen gekehrt" sind und Produkte und Systeme entwickeln können, die die Kunden benötigen, anstatt technisch fortschrittliche Lösungen zu finden, die zwar schön anzusehen sind, jedoch von niemandem gewünscht werden, oder die sehr teuer herzustellen sind.

Die Ausweitung, die erreicht werden soll, besteht vor allem in einer Orientierung der Kenntnisse auf Bereiche wie Produktions- und Marketingabteilungen. Ericsson in Stockholm ist im Begriff, ein Arbeits- und Lohnentwicklungssystem für "Auszubildende" auszuarbeiten, das sowohl eine Ausweitung als auch eine Vertiefung beinhaltet. Die Voraussetzungen dafür, daß Konstrukteure eine höhere Bezahlung erhalten, ist, daß sie nicht lediglich ihre Qualifikationen im Spezialbereich steigern, sondern sich auch einschlägige Kenntnisse in Bereichen wie Materialprüfung, Produktion usw. aneignen.

Für bestimmte Spezialisten, die in der Grundlagenforschung tätig sind, gilt jedoch die Forderung nach Ausweitung nicht. In diesem Fall ist die Forderung nach Spezialisierung besonders offensichtlich. Dies gilt beispielsweise für bestimmte Techniken bei ABB Stål in Finspång. Dieses Unternehmen berechnet die Winkel von Schaufelrädern (in Turbinen) in verschiedenen Positionen. Diese Art mathematischer Arbeit, die hochqualifizierte Kenntnisse der Hydrodynamik voraussetzt, ist verhältnismäßig unabhängig von der Produktionsorganisation und den unmittelbaren Kundenanforderungen. Für diese Fachleute ist es wichtig, daß sie sich über die Ereignisse im hydrodynamischen Forschungsbereich auf dem laufenden halten.

Die Kategorie von Fachleuten, die Schaufelräder für die Produktion konstruieren, u.a. nach Maßgabe der Grundlagenforschung, müssen hingegen über breite Kenntnisse verfügen, beispielsweise in den Bereichen Produktionstechnik und Qualität.

Die Rolle der Vorgesetzten

In der alten hierarchischen Organisation war es üblich, daß Spezialisten als Vorgesetzte rekrutiert wurden, lediglich damit ihnen auf diese Weise eine höhere Bezahlung angeboten werden konnte. Dies konnte der einzige Weg dafür sein, das beizubehalten, was das Unternehmen für attraktive Arbeitskräfte hielt. Jemand drückte es so aus, daß "das Vorgesetztenideal der professionelle Experte war, der sich mit Plänen und Haushalten befaßte, ergänzt durch Anweisungen von Vorgesetzten der höheren Ebene". Wie der Vorgesetzte gegenüber den Untergebenen und den Kunden gesellschaftlich auftrat, war von untergeordneter Bedeutung. Es war seine Spezialität, die in erster Linie wichtig war. In zunehmend mehr Unternehmen wurden indessen neue Anforderungen an die Vorgesetzten gestellt. Nebst der Tatsache, daß sie in ihren entsprechenden Verantwortungsbereichen versiert (aber nicht unbedingt Spezialisten) sein müssen, sollen sie Führungspersönlichkeiten mit den entsprechenden Eigenschaften sein:

- sich mit allen Funktionen und Personen verständigen können;
- unverzüglich auf Kundenerfordernisse reagieren können;
- den Überblick über globale Prozesse haben;
- viel Einfühlungsvermögen in die Denk- und Gefühlsweise anderer Menschen haben;
- die Fähigkeit haben, die Entwicklung anderer am Arbeitsplatz zu unterstützen.

Die Führungsfunktion ist als Beruf an sich zu betrachten. Sie beinhaltet eine Logik, die sich beispielsweise von derjenigen der Spezialisten und Generalisten unterscheidet. Eine gute Führung erfordert persönliche Reife und die wichtige Fähigkeit, sich mit Menschen verständigen zu können, jedoch auch Zielsetzungen und Visionen vermitteln und zuhören und von anderen, einschließlich den von den Führungskräften geführten Mitarbeitern, lernen zu können.

Es gibt zwei Arten von Führungsfunktionen, einerseits die Führungskraft in der Unternehmensleitung, die während eines langen Zeitraums die Führungsfunktion ausübt, möglicherweise bis zu seiner Pensionierung, und andererseits der Projektleiter, der während eines begrenzten Zeitraums eine Führungsfunktion bekleidet. Grund-

sätzlich sind an beide Kategorien dieselben Anforderungen zu stellen, doch wird im Falle der Projektleiter in bezug auf die Führungseigenschaften etwas weniger restriktiv vorgegangen, da die Spezialistenrolle hoch eingeschätzt wird.

Dienstleistungsproduktion

In der Dienstleistungsproduktion, beispielsweise im Bank- und Versicherungswesen, werden ebenfalls umfassende Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt, insbesondere im Bankensektor, in dem Ende der achtziger Jahre eine schwere Krise eingesetzt hat. In einem Artikel in *"International Business"* aus dem Jahre 1990 mit der Überschrift "Fired! Now Europe is Singing the White Collar Blues" (Gefeuert! Europa in der Angestelltenkrise) wurde vorausgesagt, daß Zehntausende von Beschäftigten im europäischen Bankwesen entlassen würden. Für Italien wurde erwartet, daß 10% der 320.000 Bankangestellten ihren Arbeitsplatz verlieren würden.

In diesen Sektoren werden einerseits herkömmliche Rationalisierungsmaßnahmen angewandt, wie Übernahmen und Fusionen, doch auch Verfahren im Einklang mit LP oder besser gesagt Lean Administration ("schlanke Verwaltung"). In Schweden führte die Arbeitsmarktbehörde, das staatliche Organ, das für die Beschäftigung zuständig ist, eine Beurteilung der Ereignisse im Bank- und Versicherungswesen sowie der in Zukunft zu erwartenden Entwicklungen durch. Sie hebt hervor, daß die Fusionen weitergehen werden, beschleunigt durch den Bedarf der Unternehmen an Kostenrationalisierung. Eine neue Automationswelle ist ebenfalls im Gange, was bedeutet, daß zunehmend mehr Transaktionen über Computerterminals direkt außerhalb des Unternehmens und im Heim abgewickelt werden können. Dies hat einen verminderten Bedarf an Personal vor allem in der Verwaltung und im Kundendienst zur Folge.

Ganz allgemein wird beurteilt, daß eine Aufteilung des Banken- und Versicherungsmarktes in zwei Hauptsegmente im Gange ist, einerseits ein Massenmarkt mit weitgehend genormten Produkten, die ohne größeren Personaleinsatz abgesetzt und erledigt werden können, andererseits ein Markt für qualifizierte Beratung für Unternehmen und Privathaushalte. Der letztere Markt ist im Wachstum begriffen. Insbesondere diese Beratungstätigkeit dürfte höhere Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten stellen. "Sie müssen das Gebiet beherrschen, in dem Sparen, Anlagen und Versicherungen als Gesamtheit betrachtet werden. Sie müssen auch eine hohe soziale Qualifikation sowie Kommunikations- und Informationsfähigkeiten haben, um diese Kundenkontakte auf qualifizierte Weise pflegen zu können." Im Bankwesen wird der sogenannte Bankfachmann, der über breite Qualifikationen verfügt und ganze Geschäftstransaktionen abwickeln kann, zunehmend üblicher.

In der Versicherungsbranche ist dieselbe Entwicklung im Gange. Die persönliche Beratung nimmt zu, und die persönlichen Versicherungsberater befassen sich mit den Kundendienstaufgaben, dem Verkauf und der Schadensregelung. Dies entspricht der LP, der Kunde sollte mit lediglich einem Mitarbeiter, einem Generalisten, zusammen treffen, der rasch und effizient die Erfordernisse des Kunden erfüllt. Um diese Aufgabe auf qualifizierte Weise zu bewältigen, erhalten diese Generalisten Unterstützung seitens der internen Spezialisten des Unternehmens. In Schweden gibt es eine weitere Ursache dafür, daß zahlreiche Arbeitsplätze im Versicherungswesen ausgeweitet werden, nämlich, daß das Versicherungsunternehmen die Genehmigung erhält, auch

gewisse Bankaktivitäten auszuführen. Daher werden künftig neue Dienstleistungen vermarktet, die eine Kombination von Versicherung und Sparen sind.

Im Bericht wird außerdem beurteilt, daß in den lokalen Bankzweigstellen eine Veränderung in Richtung umfassenderer Arbeitsaufgaben erfolgt. Die Schalterarbeit wird mit anderen Büروفunktionen integriert, die Beschäftigten arbeiten in Teams und führen abwechslungsweise verschiedene Arbeitsaufgaben aus.

Die Entwicklung in Richtung breiterer Arbeitsaufgaben scheint ein allgemeiner Trend in dieser Art Tätigkeit zu sein. In einem Artikel in der Publikation *"Savings and Community Banker"*, 1993, wird in bezug auf die USA hervorgehoben, daß die Organisation im Bankwesen flacher wird, was dazu führte, daß "die Reihen des mittleren Managements drastisch reduziert werden". Zugleich erfolgt jedoch eine Dezentralisierung der Verantwortung und der Befugnisse hin zum "Frontpersonal" und eine Ausweitung der Arbeitsaufgaben. Mehrere Banken bieten dem niedrigeren Bankpersonal, wie Schalterbeamten und "Kundendienstvertretern" intensive Ausbildungsprogramme an. Zuvor hielt sich der Bankangestellte an einen Spezialbereich, beispielsweise das Depositengeschäft, in dem er versuchte, auf der Laufbahnleiter aufzusteigen. Doch auch die Laufbahnwege haben sich verändert. "Der Laufbahnweg direkt zur Spitze wird zur Ausnahme. Im Vergleich zu früher weist die Laufbahnentwicklung eines Unternehmensleiters heute mehr Umwege und Biegungen auf. Es gibt jedoch auch neue Möglichkeiten zur Ausweitung der Wissensbereiche und Aneignung neuer Qualifikationen." In Zukunft wird die Laufbahn einen Kurs verfolgen, bei dem es "nach oben und unten und links und rechts geht".

Die neuen Trends treten auch in der öffentlichen Verwaltung auf, jedenfalls in Schweden. Dort wurde lange Zeit hervorgehoben, daß die herkömmlichen bürokratischen Grundsätze und Organisationsstrukturen schwer zu verändern seien. Zur Anhebung der Produktion und des Kundendienstes - es geht u.a. um die Verkürzung der Geschäfts- und der Wartezeiten - erfolgte eine Ausweitung und höhere Flexibilität in der Arbeit von immer mehr Personalkategorien. Das Gericht in Göteborg nahm schon früh eine Änderung der Arbeitsorganisation vor. Als die Geschäftszeiten im Gericht unverantwortlich lang wurden und das Personal über schwerwiegende Ressourcenmängel zu klagen begann, war das Ergebnis eine Reorganisation, die bewirkte, daß die Geschäfte rascher und ohne zusätzliche Ressourcen ausgeführt werden konnten. Die Arbeitsaufgaben wurden von Juristen an Sachbearbeiter delegiert. Die globale Verantwortung dieser Sachbearbeiter wurde eingeführt, d.h. ein Sachbearbeiter verfolgt die ganze Zeit über ein Ziel/einen Fall. Außerdem wurden produktivitätshemmende Grenzen zwischen Sachbearbeiter- und Assistentenaufgaben abgebaut. Durch die zusätzliche Einführung moderner Computerunterstützung konnte die Produktivität spürbar verbessert werden. Für die meisten Sachbearbeiter und vor allem die Assistenten bedeutet die Veränderung eine Weiterentwicklung am Arbeitsplatz (*"Arbetsorganisation och produktivitet"* 1991: 193).

Entwickelt sich die Angestelltenarbeit weiter?

Es ist völlig klar, daß die Angestelltenarbeit im Rahmen der herkömmlichen Tätigkeit in der Industrie, im Bank- und Versicherungswesen, in Transportunternehmen usw. abnehmen wird. Zugleich spricht sehr vieles dafür, daß sich der Arbeitsinhalt weiter-

entwickeln wird, was nicht zuletzt für die "Vorgesetzten des gehobenen Managements" gilt, doch es gibt sogar auch entsprechende Anzeichen in bezug auf die produktionsnahen Angestellten und das Verwaltungspersonal. Es liegen zwei größere Untersuchungen vor, die in diese Richtung deuten, eine aus den USA, eine aus der Bundesrepublik Deutschland.

Aus den Untersuchungen von Littek & Heisig (1991) geht hervor, daß die Angestelltenarbeit in der Bundesrepublik Deutschland seit den sechziger Jahren zwei Phasen durchlaufen hat, die erste in den sechziger und Anfang der siebziger Jahre, die eine Herabqualifizierung zahlreicher Angestelltenaufgaben beinhaltete, vor allem auf den niedrigeren Ebenen. Das beruhte auf der Einführung der neuen Bürotechnologie, in erster Linie jedoch darauf, daß die Unternehmensleitungen umfangreiche Bemühungen unternahmen, die Angestelltenarbeitsplätze zu "taylorisieren". In einigen Kreisen wurde von Proletarisierung der Angestelltenbedingungen gesprochen. Nebenher gesagt kann es interessant sein festzustellen, daß die schwedischen Arbeitgeberorganisationen in dieser Zeit nachhaltige Bemühungen zur Einführung eines Akkordgehalts für Angestellte unternahmen. Dies galt für die Angestellten der niedrigeren Ebene. Anfang der siebziger Jahre bezogen rund 20.000 Angestellte ein Akkordgehalt. Es handelte sich um Kategorien wie Stanzmaschinenbedienerinnen, Auftragsbearbeiter, Fakturisten und ganz allgemein Registrierpersonal.

Littek & Heisig waren jedoch der Ansicht, daß dieser Zeitraum recht kurz sei, da sie meinen, seit Ende der siebziger Jahre gehe der Haupttrend dahin, daß die Angestelltenarbeit qualifizierter werde. Sie heben hervor, daß der Taylorismus überhaupt Mitte der siebziger Jahre, nach 20 Jahren triumphreichen Vormarsches, seinen Höhepunkt erreicht habe. Damals habe er sein Potential erschöpft. Gemäß den Verfassern meldeten die meisten Unternehmensleiter, sie hätten erfahren müssen, daß Strategien der Aufsplitterung und Herabqualifizierung der qualifizierten Angestelltenarbeit Nachteile für das Leistungsniveau bewirkt hätten. Wenn hohe Erwartungen durch niedrige Anforderungen bei den Arbeitsaufgaben vereitelt würden, sei das Ergebnis eine geringe Motivation für die Arbeit. "In unseren Befragungen wurde praktisch einstimmig ausgesagt, daß die Taylor'sche Umstrukturierung der Angestelltenarbeit mehr Probleme geschaffen als solche gelöst habe."

In dem Maße, wie in den Unternehmen interne Kundenbeziehungen entwickelt wurden, nahmen die Anforderungen an mehrere Angestelltenkategorien der niedrigeren Ebene zu. Beispielsweise hinsichtlich des Werkstattbüropersonals unterhalten viele nunmehr eine Art Kundenbeziehung zu den Arbeitern in den Werkstätten. Um ihre Arbeitsaufgaben effizient ausführen zu können, erhielten sie eine "höhere delegierte Verantwortung, sie sind flexibler und höherqualifiziert".

In einer US-Studie (vgl. Capelli 1993) wurde aufgezeigt, daß die Arbeiter ganz allgemein im Zeitraum von 1978 bis 1988 qualifiziertere Arbeitsaufgaben erhielten. In bezug auf die Angestellten wurden zwei Entwicklungstrends festgestellt: Die Angestelltenkategorien, deren Arbeit von der neuen Technologie nachhaltig beeinflusst wurde (Lagerverwaltung und Lohnverwaltung, Bürodienst usw.) erfuhren eine Herabqualifizierung ihrer Aufgaben, die meisten anderen eine Höherqualifizierung. Die Arbeit der Sekretärinnen wurde aufgrund der neuen Bürotechnologie mit Computern herabqualifiziert. "Das Qualifikationsniveau von Schreibkräften nahm mit der Einführung der Textverarbeitungsgeräte scheinbar ab." Möglicherweise ist es so, daß dieser

Trend zur Herabqualifizierung für bestimmte niedrigere Angestelltenaufgaben eine vorübergehende Erscheinung ist, die größtenteils den siebziger und achtziger Jahren angehört. Aus der deutschen Studie und eigenen Erfahrungen zu schließen, kann die Entwicklungslogik folgendermaßen aussehen: Bei der Einführung der neuen Bürotechnologie verringerten sich die Anforderungen an die Arbeit, und diese wurde einfacher. Das davon betroffene Personal hatte anfänglich keine ausreichenden Qualifikationen, um neue, höherqualifizierte Aufgaben zu übernehmen. Wenn jedoch die Computerisierung einmal abgeschlossen ist und die neuen, dem Markt angepaßten Anforderungen auf immer größere Teile des Personals angewandt werden, nimmt die Anforderung des Unternehmens an das Verwaltungspersonal zu, das neu eingestellt wird oder eine Weiterbildung erhält. Falls das zutrifft, was Thomas H. Johnson in seinem jüngsten Werk, *"Relevance Regained"*, erklärt, haben lediglich die Unternehmen, die sich auf eine dem Kunden angepaßte Produktion ausrichten und in hohem Maße flexibel sind, Zukunftsaussichten. Dies setzt laut seinen Aussagen jedoch eine vollständige Änderung der Unternehmensführung voraus. Die Beschäftigten auf niedrigeren Ebenen müssen größere Befugnisse und Möglichkeiten zur Weiterbildung am Arbeitsplatz erhalten. "Befehle von oben nach unten und Kontrollinformationen motivieren die Arbeitskräfte nicht zu Maßnahmen, die die Unternehmen reaktionsfähig und flexibel machen. Die flexible Anpassung an Veränderungen erfordert stetiges Lernen und unverzügliche Maßnahmen seitens jener in einem Unternehmen, die dem Kunden am nächsten sind. Die herkömmlichen Buchführungskontrollsysteme nehmen an, daß der Lernprozeß an der Spitze - weit weg von den Kunden und Prozessen - stattfindet, und diese neue Erkenntnis wird in Form von Anweisungen nach unten weitergegeben." ... "In den heutigen wettbewerbsorientierten Unternehmen muß die *gesamte* Belegschaft in die Lage versetzt werden, zu lernen und rasch zu handeln. Die Kompetenz leitet sich aus dem Besitz der "von unten nach oben" vermittelten Informationen über die Kundenerfordernisse und den Prozeß ab, den die Mitarbeiter zu deren Erfüllung ausführen." (Johnson 1992:4).

Angesichts der neuen Marktgegebenheiten werden es sich die Unternehmen jedoch nicht leisten können, unqualifizierte "Bürokräfte" zu beschäftigen, die im Detail gelenkt werden und lediglich einfache Aufgaben ausführen.

Eine der Ursachen, die in dem US-Bericht erwähnt werden, weshalb zahlreiche Angestellte qualifizierte Arbeitsaufgaben erhielten, ist die im Unternehmen wachsende Ausrichtung auf den Kunden, was auch den Feststellungen von Johnson entspricht. Es wird betont, daß "die nachhaltigste Heraufqualifizierung bei den Kundendienstfunktionen erfolgt, was mit den neuen Geschäftsstrategien in Zusammenhang stehen dürfte, die höhere Dienstleistungsniveaus am Kundenkontaktpunkt (Problemlösung, Bereitstellung umfassenderer Dienstleistungsangebote usw.) fordern, ohne daß diese Fragen in die Bürokratie weitergeleitet werden".

Zusammenfassung

Die Voraussetzungen für die LP sind neue Marktgegebenheiten, wie gesättigte Märkte, Kunden mit spezifischen Erfordernissen in bezug auf Produktwahl und die Forderung nach rascher Erneuerung der Produkte. Um diese Anforderungen zu erfüllen, muß das Unternehmen rasch und flexibel sein (zahlreiche Produktvarianten) und einen angemessenen Kundendienst bereitstellen. Die Flexibilität sollte jedoch kostengünstig sein. Ein Aspekt der LP ist somit, daß das Unternehmen mit allen Arten von Ressourcen haushälterisch umgeht. Dies betrifft Arbeitskräfte, Räumlichkeiten, Zeit, Investitionen in Werkzeug und Maschinen usw. LP bedeutet außerdem, daß die Zulieferanten, Wiederverkäufer und Kunden enger an die Produktion gebunden werden. Zweck der Integration der Zulieferanten ist die Verkürzung der Durchlaufzeiten und die Verbesserung der Qualität. Die engere Bindung der Wiederverkäufer an die Produktion soll bewirken, daß die Analyse der Kundenerfordernisse und der Kundenforderungen verbessert wird. In der LP steht der Kunde im Mittelpunkt, was bedeutet, daß nebst der Tatsache, daß das Unternehmen das produziert, was der Kunde wünscht, versucht wird, dauerhafte Beziehungen zu diesem herzustellen. Von Bedeutung in der LP ist daher die Qualitätsarbeit. In der Fertigung wird ein kontinuierlicher Produktionsfluß ohne Lagerhaltung, Zwischenlager und Lagerbestände geschaffen. Das Ideal ist, daß die Produktion erst dann beginnt, wenn die Ware vom Kunden bestellt ist, da sodann vollumfänglich nach dem Grundsatz "just in time" produziert werden kann.

Um den Grundsätzen der LP nachzukommen, d.h. Anpassung an den Kunden, kontinuierlicher Produktionsfluß, kurze Durchlaufzeiten und hohe Produkt- und Prozeßqualität, wird von den Beschäftigten in den Werkstätten verlangt, daß sie vielseitig sind, Verantwortung übernehmen und sich mit der Umgebung, sowohl intern als auch extern, verständigen können. Der Haupttrend beim Werkstattpersonal geht dahin, daß sich ihre Arbeit weiterentwickelt. Nebst den herkömmlichen Arbeitsaufgaben wird es zunehmend in Aufgaben eingeführt wie Kontrolle, Planung, Produktionstechnik, Verwaltung (Bezahlung und Zeit). Zunehmend üblicher wird auch, daß es sich an den Verbesserungsbemühungen beteiligt und Kontakte mit den Kunden und Zulieferanten pflegt. Die herkömmliche Detailorientierung spielt eine immer geringere Rolle, statt dessen wird die Zielorientierung eingeführt.

In bezug auf die produktionsnahen Angestellten besteht der Haupttrend darin, daß die Arbeitsaufgaben ausgeweitet werden und daß sie physisch der Fertigung selbst näherkommen. Es wird üblicher, daß sie sich auch an der eigentlichen Werkstattarbeit beteiligen. Sie gewinnen einen besseren Überblick und arbeiten mit Gesamtabläufen bzw. großen Teilabläufen. Für diese Berufskategorien nimmt auch die Anforderung zu, daß sie sich mit der Umwelt verständigen können. Sie nehmen außerdem in zunehmendem Maße an der Projektarbeit zur Verbesserung von Systemen und Arbeitsabläufen teil. Selbst wenn viele Angestellte vielleicht nicht selbst eine Weiterentwicklung am Arbeitsplatz erfahren, so ist doch für die meisten eine solche in Sicht, da sie in oder nahe der Werkstattarbeiten müssen.

Für die meisten übrigen Kategorien in der Industrie (Aufsichtskräfte, Verwaltungspersonal und ein Teil der Spezialisten), jedoch auch in Dienstleistungsunternehmen wie Banken und Versicherungsgesellschaften, ist ebenfalls eine Ausweitung der Arbeitsaufgaben im Gange. Die Beschäftigten müssen jedoch nicht nur mehr Arbeits-

aufgaben bewältigen, sondern auch in höherem Maße an der Veränderungsarbeit teilnehmen. Es scheint außerdem, daß im Rahmen der Zielorientierung erwartet wird, daß sie gegenüber Kunden und Zulieferanten mehr Initiative an den Tag legen.

Aus der Sicht des Arbeitsablaufs geht es bei der LP weitgehend darum, Grenzen abzubauen und Kommunikationswege zu verkürzen. Die Grenzen, die beseitigt werden sollen, sind die zwischen verschiedenen Funktionen wie Konstruktion, Produktion und Marketingabteilung, zwischen verschiedenen Angestelltenkategorien, d.h. Arbeitern und Angestellten, zwischen verschiedenen Arbeiter- bzw. Angestelltenkategorien. Diese Entwicklung hatte zur Folge, daß die Unternehmen zunehmend die Forderung nach Einheitsgewerkschaften stellen und daß alle Beschäftigten dieselben Beschäftigungs- und Bezahlungsbedingungen haben.

Die veränderten Unternehmensstrukturen hin zu einer flacheren Organisation und die neue Arbeitsorganisation führen zu einer neuen Laufbahn für viele Beschäftigtenkategorien. Die einzelnen Angestellten machen dadurch Karriere, daß sie mehr Arbeitsaufgaben ausführen und an Projekten, beispielsweise in der Entwicklung, teilnehmen. Dieses Wachstum der Arbeitsaufgaben erfolgt jedoch, ohne daß der Betreffende zum Spezialisten oder Vorgesetzten wird, was nicht bedeutet, daß die alten Laufbahnwege nicht mehr vorhanden sind, sie sind jedoch enger geworden.

LP ist allerdings nicht ohne Probleme. Eine vieldiskutierte Frage lautet, ob sie zu einer Aushöhlung des Arbeitsinhalts führt. Für bestimmte Gruppen dürfte dies der Fall sein, zumindest auf kurze Sicht, auf längere Sicht jedoch werden höchstwahrscheinlich die allermeisten Beschäftigten in der Industrie und im Dienstleistungssektor umfassende, anspruchsvolle Arbeitsplätze erhalten. In dem in den meisten Ländern im Wachstum begriffenen Dienstleistungssektor (Wäschereien, Reinigungsfirmen, Restaurants usw.) - in den USA ist die Rede von "Fünf-Dollar-Jobs" - sieht die Entwicklung jedoch ganz anders aus. Dies ist indessen ein Fragenkomplex, der hier nicht angeschnitten wird. Ein weiteres Problem, das ermittelt wurde, ist, daß die Belastung für die Beschäftigtenkategorien zunimmt, die höhere Verantwortung und mehr Befugnisse erhalten, die sie herkömmlich nicht hatten. Dies ist jedoch ein Problem, das nicht allzu ernst zu nehmen ist. Diese Art von Streß, der nicht negativ zu sein braucht, geht mit einer Bereicherung der Arbeit einher.

Ein weiteres kurzfristiges Problem ist, daß LP dazu neigt, die Arbeitslosigkeit anzuhäufen. Der Beschäftigungsbedarf nimmt in den herkömmlichen Unternehmen und Wirtschaftszweigen ab, während das Produktionsvolumen zugleich steigen kann. Beschäftigungszunahmen müssen daher in neuen, möglicherweise personalintensiveren Bereichen erfolgen.

Ein größeres Problem, das der LP innewohnt, ist der Trend zur personellen Unterbesetzung. In den alten Produktionssystemen wurde das Lager als Puffer benutzt, um Angebot und Nachfrage einigermaßen im Gleichgewicht zu halten. Nur mit Hilfe des Arbeitsvolumens und der Arbeitszeit ist es möglich, Schwankungen in der Nachfrage zu bewältigen, entweder durch Neueinstellungen oder Überzeitarbeit. Da ein Unternehmen die Lohnkosten niedrig halten will, neigt es dazu, wenig Personal einzustellen, häufig bei normaler Nachfrage. Das bedeutet, daß die zu leistende Überzeitarbeit und die Arbeitsbelastung für das Personal in Zeiten der Hochkonjunktur oder starker Nachfrage äußerst hoch wird. Die Unterbesetzung kann indessen auch nega-

tive Auswirkungen auf die Produktivität haben, da sie die Motivation der Angestellten senken kann.

Die Ausbreitung von LP ist ein unumkehrbarer Prozeß. Immer mehr Unternehmen werden mehr oder weniger nach den Grundsätzen der Kundenorientierung, Flexibilität, kurzen Durchlaufzeiten und Kostenrationalisierungen arbeiten. Vieles spricht außerdem dafür, daß zunehmend größere Angestelltenkategorien höhere Verantwortung und mehr Befugnisse am Arbeitsplatz erhalten werden. Wie jedoch der Arbeitsplatz aussehen wird, folgt keiner zwingenden Logik. Selbst wenn ein Haupttrend vorhanden ist, bleibt der Spielraum für Variationen groß. Es gibt beispielsweise zahlreiche Unternehmensleitungen, die sich aus machtmäßigen- oder anderen Gründen den neuen Produktionsverfahren nicht anpassen werden, sondern versuchen, sich so lange wie möglich an die alten zu halten. Daher gilt für Gewerkschaftsorganisationen, Unternehmensorganisationen und andere, daß sie sich für die Weiterentwicklung der Arbeitsplätze und motivierende Bedingungen für die Beschäftigten einsetzen müssen. Dies hat effizient geführte und wettbewerbsfähige Unternehmen zur Folge.

Bibliographie

"Arbetsorganisation och produktivitet" 1991, Sachverständigenbericht Nr. 5 an die Produktivitätsdelegation, Stockholm, Allmänna Förlaget

Albrow, Martin 1972: "Byråkrati - historia, teori, praktik", Wahlström & Widstrand 1972

Berggren, Christian et al. 1991: "Are They Unbeatable?" Abteilung für Arbeitswissenschaften, Königliches Institut für Technologie KTH, Stockholm

Brulin, Göran & Tommy Nilsson 1991: "Rationaliseringar och arbetsutveckling vid SAAB Distribution", Institut für Arbeitswissenschaften, KTH

Capelli, Peter 1993: "Are Skill Requirements Rising? Evidence From Production and Clerical Jobs", in "Industrial and Labor Review", Bd. 46, Nr. 3

"Dagens Nyheter", 28. November 1993

Denton, Keith D. 1992: "Delayed, Downsized And Demotivated", in "Business Forum", Bd. 17, Nr. 3

Dopson, Sue & Rosemary, Stewart 1993: "Information Technology, Organizational Restructuring and the Future of Middle Management", in "New Technology, Work and Employment", Bd. 8, Nr. 1

Eberts, Randall W. & Erica L. Groshen 1991: "Is This Really a White-Collar Recession?", in "Economic Commentary" (Bundesbank von Cleveland), 15. März

Fayol, Henri 1949: "General and Industrial Management", London

"Fired! Now, Europe Is Singing the White-Collar Blues" 1990, in "International Business", 26. November

"Handlingsprogram - Banker, Finansbolag och Försäkringsbolag", 1993, Arbetsmarknadsmyndigheten

Hecht, William J. 1993: "Challenges Ahead for White-Collar Workers", in "Technology Review", Bd. 96, Nr. 5

Hori, Shintaro 1993: "Fixing Japan's White Collar Economy: A Personal View", in "Harvard Business Review", November-Dezember

Hutchins, D. 1989: "Just In Time", Gower Technical Press, England

Johnson, Thomas H. 1992: "Relevance Regained", The Free Press, New York

"Lean Production and Beyond - Labour Aspects of a New Production Concept", 1993, Internationales Institut für Arbeitsstudien, IAO, Genf

Littek, Wolfgang & Ulrich Heisig 1991: "Competence, Control and Work Redesign - Die Angestellten in der Bundesrepublik Deutschland" in "Work and Occupations", Bd. 18, Nr. 1

Mabon, Hunter 1973: "Byråkrati i företagen", in "Byråkratin - et nödvändigt ont?", Red. Nordal Åkerman, Prisma, Stockholm

McClenahan, John S. 1993: "A Recovery - Without New Jobs", in "Industry Week", Bd. 242, Nr. 11

Newman, George 1991: "The Death of Middle Management", in "Across the Board", Bd. 28, Nr. 4

Nilsson, Tommy 1993: "Lokal lönesättning i ny arbetsorganisation", Institut für Arbeitswissenschaften, KTH und SIF

Nixon, Brian 1993: "Caught in the Middle?", in "Savings and Community Banker", Bd. 2, Nr. 4

Sayles, Leonard R. 1993: "Doing Things Right: A New Imperative for Middle Management", in "Organizational Dynamics", Bd. 21, Nr. 4

Schuman, Michael 1990: "Technological and Organizational Development in West Germany - The Impact of Work", auf dem Symposium "Work and Welfare" in Karlstad, Schweden, vorgelegtes Papier

Svenska Industritjänstemannaförbundet 1993: "Resurssnal bilindustri: Sä påverkas tjänstemannaarbetet"

Syedian, Hashi 1993: "Middle Managers: An Endangered Species", in "Management Today", Mai

Sällfors Tarras, 1949: "Arbetsstudier inom industrin", Stockholm, Sveriges Industriförbund

Warner, Macolm, Werner Wobbe & Peter Brödner (Hrsg.) 1990: "New Technology and Manufacturing Management - Strategic Choice for Flexible Production Systems", John Wiley & Sons, Chichester

Weber, Max 1983: "Ekonomi och samhälle. Förståendeekonomins grunder", Teil 1, Lund, Argos

"White-Collar Employees Close to the Production Process - Companies and Work in Transition" (Produktionsnahe Angestellte - Unternehmen und Arbeitsplätze in einer Welt des Umbruchs, 1992, IMB & FIET, Genf

Williams, Karel et al. 1992: "Against Lean Production", in "Economy and Society". Bd. 21, Nr. 3