

Leitung und „Führungsstile“

Prof. Dr. Ursula Schumm-Garling, geboren 1938 in Berlin, lehrt Soziologie an der Universität Dortmund. Sie ist Mitglied der Kommission für Wirtschaftlichen und Sozialen Wandel.

An starren hierarchischen Strukturen in öffentlichen und privaten Betrieben und Verwaltungen wird zunehmend häufiger Kritik geäußert, und zwar von Beschäftigten auf allen Ebenen der Hierarchie. Die in abhängigen Positionen arbeitenden Angestellten und Arbeiter beklagen dabei insbesondere die zu geringen Möglichkeiten, selbständig zu entscheiden und die getroffenen Entscheidungen auch zu verantworten, die Routine des Arbeitsalltages und vor allem die starke Abhängigkeit von den Vorgesetzten. Die in der Hierarchie höher Stehenden beschwerten sich über Arbeitsüberlastung und die Unübersichtlichkeit von Kompetenzbereichen und Kontrollmöglichkeiten. Zunehmende Schwierigkeiten für das Management zeichnen sich in den Tendenzen ab, die mit Differenzierung und Bürokratisierung der Unternehmungen bezeichnet werden. Die von *Taylor* eingeleitete Zergliederung des Arbeitsprozesses führte zu einer Differenzierung der Arbeitsorganisation. Für die Unternehmensleitungen von immer größer werdenden Wirtschaftsunternehmen wird diese immer unübersichtlicher.

Rationalisierung von Angestelltentätigkeiten

Die Veränderungen der Arbeitsbedingungen im Bereich der privaten und öffentlichen Verwaltungen sind dadurch gekennzeichnet, daß hier wie im Bereich der Produktion begonnen wurde, die Arbeit von Angestellten zu intensivieren, um in diesem Sektor die Produktivität ebenfalls zu steuern und die Kontrolle über den Organisationsprozeß zu verbessern. Diese Entwicklungen können aus den wachsenden Schwierigkeiten abgeleitet werden, die sich aus der Ausdehnung des Verwaltungs- und Dienstleistungsbereiches und der Unternehmenskonzentration ergeben. Damit im Zusammenhang stehen die Zentralisierung von Entscheidungsprozessen und Steuerungsmöglichkeiten. Bezogen auf die Angestelltenarbeit bedeutet dies, sie ebenfalls stärker nach den Prinzipien der Rentabilität zu organisieren; d. h. mit möglichst geringen Kosten einen hohen Ertrag zu erzielen. Dieser Absicht dient auch die Einführung von Managementsystemen.

Die erste These lautet, daß mit Hilfe von Managementsystemen die Arbeitsabläufe rationalisiert werden sollen. In diesem Zusammenhang sind die Ziele zu analysieren, die Arbeitsintensität zu erhöhen, Arbeitsprozesse zu kontrollieren und Personalkosten zu sparen. Inwieweit bisher entwickelte Personalführungssysteme dem Anspruch entsprechen, autoritäre und restriktive Strukturen abzubauen und die innerorganisatorische Demokratie zu erweitern, wird zu prüfen sein.

Es wird hier davon ausgegangen, daß die Organisation gesellschaftlicher Arbeitsprozesse notwendig ist. In einem sehr weiten Sinne kann sie als funktionale Voraussetzung gelten, weil auf jeder Stufe der gesellschaftlichen Entwicklung arbeitsteilig gegliederte Aufgaben der Koordination auf ein gemeinsames Ziel hin bedürfen. Arbeitsorganisation im präzisen Sinne bedeutet eine bewußt und planmäßig vollzogene Regelung von Kooperationszusammenhängen mit Hilfe formalisierter Verhaltensvorschriften.

Gerade die Konzentration der Unternehmen und die Zentralisierung von Planung und Entscheidung haben nicht nur dazu geführt, daß die Angestellten-tätigkeiten zugenommen haben, sondern auch zahlreiche Probleme im Zusammenhang mit Informationsübermittlung und Kontrolle entstehen lassen, die mit den traditionellen Formen überlieferter Organisationsstrukturen nicht zu lösen sind. Deswegen setzten sich auch im Bereich der Angestelltentätigkeiten die Prinzipien möglichst weitgehender Arbeitsvereinfachung und Arbeitszergliederung durch, wie sie Taylor für die Industriearbeit schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelt hatte. In dem Maße, wie die technischen Möglichkeiten weiter entwickelt und die Methoden der Arbeitsanalyse verfeinert worden sind, werden die Arbeitsprozesse im Verwaltungsbereich rationalisiert und verdichtet. Dies ist mit Belastungserhöhungen verbunden. Systematisierung, Vereinfachung und Schematisierung von Arbeitsabläufen, sowie die Intensivierung der Kontroll- und Disziplinierungsmöglichkeiten kennzeichnen die Rationalisierung. Es hat sich gezeigt, daß für monotone und extrem belastende Tätigkeiten kein Ausgleich darin besteht, die äußeren Arbeitsbedingungen zu verändern, wie es die klassische Arbeitswissenschaft vorgeschlagen hatte. Ebenso wirkungslos erwiesen sich die Bemühungen der Human-Relations-Schule, durch die ebenfalls nicht die Arbeitsbedingungen verändert, sondern lediglich betriebsklimatische Verbesserungen vorgeschlagen wurden.

Neue Ansätze zur Arbeitsorganisation

In neueren Ansätzen der Organisations- und Arbeitssoziologie wird der Frage nachgegangen, unter welchen Aspekten z. B. extreme Arbeitsteilung partiell rückgängig gemacht werden und wie Abwechslung bei monotonen Arbeitsprozessen geschaffen werden kann oder wie individuelle und kollektive Entscheidungsprozesse eingeleitet und an die Beschäftigten zurückgegeben werden können. Damit werden innerorganisatorische Abläufe als strategisches Handeln unter ver-

schiedenen Interessen analysiert. Führungstechniken, wie sie in Managementsystemen angeboten werden, und kooperatives Verhalten enthalten widersprüchliche Elemente und können nicht einfach unproblematisch einander zugeordnet werden.

Neben den grundlegenden Prinzipien von Managementsystemen wären Veränderungen der Unternehmensführung ebenso zu diskutieren wie Modelle der Arbeiterselbstverwaltung oder die unter dem Schlagwort der „Humanisierung“ der Arbeit zusammengefaßten Vorstellungen über Veränderungen der Arbeitsorganisation¹⁾. Hier muß eine Beschränkung auf die Analyse von Managementsystemen erfolgen.

Die Gewerkschaften standen den Managementmodellen ambivalent gegenüber: Einerseits konnten und wollten sie sich den Forderungen nach Abbau autoritärer Führungsstile und der Kritik an bestehenden Hierarchien nicht entziehen, andererseits wurde schon frühzeitig erkannt, daß durch diese Modelle eher bestehende Herrschaftsstrukturen stabilisiert würden. Dabei sind zwei Ebenen der Argumentation zu unterscheiden:

1. Es gab und gibt Kollegen, die die Forderung nach eigenen Führungskonzepten erheben, weil sie glauben, den Vorstellungen von Unternehmensleitungen nur mit alternativen Konzepten begegnen zu können²⁾.

2. Eine andere Gruppe vertritt die Auffassung, in den Managementsystemen seien Ansätze vorhanden, die die Durchsetzung gewerkschaftlicher Forderungen nach Mitbestimmung und Demokratisierung in Betrieben und Verwaltungen näher brächten. So wurde z. B. in einer gewerkschaftlichen Beurteilung des DIB Managements³⁾ die folgende Meinung vertreten: „Es schafft die Voraussetzungen für eine weitgehende Versachlichung der Personalwirtschaft. Es bietet Kontroll- und Korrekturprogramme gegen Machtmißbrauch und Protektionswirtschaft. Es verstärkt die Sicherheit gegen Willkür und verbreitert den Bewegungsspielraum der beteiligten Mitarbeiter. Es ist durchaus vorstellbar, daß sich aus solchen Systemen einmal praktikable Instrumente zur Verwirklichung der von den Gewerkschaften seit langem geforderten Mitbestimmung in der Betriebs- und Arbeitsorganisation entwickeln lassen⁴⁾.“

Die zweite These lautet, daß es in den vorhandenen Konzepten zur Personalführung keine Möglichkeiten gibt, die Ansprüche der abhängig Beschäftigten durchzusetzen. Vielmehr kommt es zu einer verschärften Kontrolle, die Abhängigkeit von den Vorgesetzten wird verstärkt und der Effekt der individuellen

1) Vgl. hierzu Fritz Vilmar (Hrsg.), Menschenwürde im Betrieb, Reinbek 1973.

2) Der DGB hat mit der Managementakademie im Berufsbildungswerk in Bad Zwischenahn vorübergehend selbst eine Einrichtung zur Ausbildung für Angehörige des mittleren Managements geschaffen.

3) Die Management-Akademie in München, eine Tochtergründung des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft, Frankfurt, hat ein eigenes Managementsystem vorgelegt. Die zentralen Fragestellungen des DIB-Managementsystems sind die Beziehungen der Arbeitenden zu ihrer Arbeit, zum Vorgesetzten und zum Untergebenen und die Beurteilung der Leistung sowie deren Bezahlung.

4) Bieding und Scholz, Personalführungssysteme. Methoden und Auswirkungen. Arbeits- und Betriebskundliche Reihe Nr. 21, Köln 1971, S. 143.

Konkurrenz wirkt sich negativ auf die Möglichkeiten der gewerkschaftlichen Organisierung der Interessen von Angestellten aus.

Organisationsstrukturen in Verwaltungen und Betrieben werden nur dann verändert, wenn sich in wesentlichen Bereichen, z. B. der Produktionstechnik, der Technik der Informations- und Datenverarbeitung oder den Marktanforderungen Veränderungen ergeben haben. Dabei kommen aus der Sicht der Unternehmensleitungen den Personalführungstechniken besondere Bedeutung zu. Die Bereitschaft von Mitarbeitern, sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren und ein hohes Maß an Arbeitsmotivation aufzubringen, werden von den Unternehmensleitungen als eine sehr wichtige Voraussetzung für die Produktivitätssteigerung angesehen. In der Möglichkeit, die Personalkosten in den Verwaltungsbereichen zu senken, liegen für das Gesamtunternehmen auch die meisten Rationalisierungsreserven. Die Identifizierung mit den Unternehmen wie die Arbeitsmotivation zu steigern sind die Ziele, die mit den modernen Führungstechniken verbunden werden. Es soll nicht mehr wie in der traditionellen Organisation jede einzelne Handlung angewiesen und überwacht, sondern bisher sichtbarer Zwang durch „Innensteuerung“ ersetzt werden.

Die moderne Betriebsführungslehre hat die Bedeutung der menschlichen Arbeitsmotive für die Leistungsentwicklung und das Unternehmensergebnis erkannt. Sie stellt deshalb die Motivation in den Mittelpunkt ihrer Zielsetzung. Das Bestreben, eine tatsächliche oder scheinbare Identität zwischen den Interessen des Managements und der Interessenlage der arbeitenden Menschen herzustellen, entspringt gleichermaßen den Erkenntnissen der modernen Psychologie wie den Einsichten der Betriebswirte. Wo die Mittel der Disziplinierung und Reglementierung versagen und der Lohnreiz allein nicht mehr ausreicht, muß nach Möglichkeiten gesucht werden, die Menschen aus eigenem Antrieb zur Hergabe bestmöglicher Leistungen zu veranlassen. Leistungen, die durch Akkordvorgabe, Vorschriften und Kontrolle nicht mehr erzwungen werden können, bedürfen der „Innensteuerung“ zu ihrer Freisetzung⁵⁾. In den Managementkonzepten wird diese Innensteuerung mit Hilfe verschiedener Prinzipien durchgesetzt.

Managementsysteme

Verschiedene Managementsysteme beinhalten Elemente von Führungstechniken, die später zu Modellen zusammengefaßt worden sind.

Mit dem Prinzip von *Management by delegation* sind Kompetenzen und Verantwortung präzisiert worden. Im Harzburger Modell werden z. B. Einzelaufgaben delegiert, die dann in der Kompetenz und Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter liegen. Bei erkennbaren Abweichungen vom geplanten Ziel geht die Verantwortung an den Vorgesetzten zurück. Er hat dann dem Mitarbeiter dabei zu helfen, die Schwierigkeiten zu überwinden. Gegebenenfalls muß eine Plankorrektur von Zielsetzung und Zielvorgabe vorgenommen werden.

5) Bieding/Scholz, a. a. O., S. 139.

Management by exception beruht auf der Festlegung von Bewertungsmaßstäben, die sich aus der Bewertung früherer und gegenwärtiger Leistungen ergeben, außerdem aus der Auswahl und Festlegung von Erfolgskriterien, mit denen festgestellt werden kann, welche Kriterien zur Messung der Übereinstimmung von Ist-Entwicklung und Zielsetzung gelten soll, ferner einen eigenständigen Soll-Ist-Vergleich ermöglichen. Die tatsächliche Leistung wird der geplanten Leistung detailliert gegenübergestellt. Weicht das tatsächlich erreichte Ergebnis von dem geplanten Ergebnis ab, entsteht der außergewöhnliche Fall (exception), der das Eingreifen des Vorgesetzten rechtfertigt. Es liegt dann in der Kompetenz des Managers zu entscheiden, wie die Leistung wieder in Einklang mit den geplanten Normen zu bringen sei. Ist dies aus plausiblen Gründen nicht möglich, muß die Zielsetzung auf Grund der veränderten Bedingungen revidiert werden.

In den Prinzipien des *Management by Systems* werden ausführende Tätigkeiten und die dazugehörigen Verfahrensweisen möglichst eindeutig festgelegt. Mit der Verfahrensordnung wird die Aufeinanderfolge von Verwaltungstätigkeiten bestimmt. Dadurch sollen laufend wiederkehrende Tätigkeiten einheitlich geregelt sein. Es wird im einzelnen festgelegt, welche Arbeit von wem geleistet wird, wann die verschiedenen Abschnitte einer Tätigkeit ausgeführt werden und welche Priorität den einzelnen Aufgaben in ihrem Verhältnis zueinander eingeräumt wird. Darüber hinaus werden die Methoden, d. h. die mechanischen und manuellen Hilfsmittel festgelegt, mit deren Hilfe Verwaltungstätigkeiten ausgeführt werden sollen. Die Zuordnung der einzelnen Tätigkeiten wird in einem Netzwerk miteinander verbundener Verfahrensordnungen im Sinne eines integrierten Systems aufgestellt.

Das Harzburger Modell

Kritik an überholten Umgangsformen und Führungsmethoden ist verbreitet, wobei das Problem häufig stark personalisiert wird. Dabei hat in Deutschland wesentlich die Auseinandersetzung um das Harzburger Modell die Diskussion beeinflusst. Durch das Versprechen, autoritäre Führungsstile abzubauen, und durch einen „kooperativen Führungsstil“ zu ersetzen, wurden Hoffnungen geweckt — auch bei Betriebs- und Personalräten. Diese allgemeine Forderung fand die Zustimmung von Arbeitern wie Angestellten und entsprechend auch ihrer Personalvertretungen.

Mit dem Prinzip der Delegation von Verantwortung wird davon ausgegangen, daß Aufgaben und Kompetenzen grundsätzlich an die Stelle verlegt werden, an der die Aufgaben praktisch ausgeführt werden. Der Vorgesetzte darf in den delegierten Bereich nicht eingreifen. Die Rückdelegation von Aufgaben an den Vorgesetzten ist dem Mitarbeiter untersagt. Im Harzburger Modell erfolgt die Delegation von Verantwortung im Rahmen der allgemeinen Führungsanweisung. Das bedeutet, daß nach den Organisationsplänen folgende Kompetenzen bei den

Vorgesetzten liegen: die Entscheidung über Einstellung und Entlassung, die Beratung und Führung der Mitarbeiter, deren berufliche Förderung und Beurteilung und die Entscheidung über die Beförderung. Mit dem Prinzip der Delegation von Verantwortung wird die Illusion hervorgerufen, die Arbeitnehmer arbeiteten in eigener Verantwortung. Dazu im Widerspruch steht die in den Führungskonzepten etablierte reale Abhängigkeit.

Dabei nützt es auch nicht, von den Vorgesetzten ein Verhalten zu verlangen, nach dem sie mit ihrer Macht „sachgerecht“ und „human“ umgehen sollen. Ebenso dienen die Aufforderungen an die Mitarbeiter, Kritik zu üben, Verbesserungsvorschläge zu machen und innerbetriebliche Stellenausschreibung nur dazu, individuelle Unzufriedenheit abzufangen. Diese Initiativmöglichkeiten sind mit einem hohen Risiko für die Beschäftigten versehen, solange keine rechtlichen Sicherungen bestehen.

Mit der Stellenbeschreibung werden in allen Managementmodellen Arbeitsbereiche gegeneinander abgegrenzt, Aufgaben festgelegt und Kompetenzen zugeordnet. Eine Stellenbeschreibung enthält im allgemeinen folgende Kategorien: Wer ist wem unterstellt und wer beaufsichtigt wen?; Beschreibung der Hauptfunktionen; Beschreibung der wichtigsten Verantwortlichkeiten und: Arbeitsbeziehungen; Kompetenzabgrenzungen; erforderliche Qualifikation und Beschreibung der Leistungskriterien.

Mit der Stellenbeschreibung sollen eindeutige Regelungen getroffen werden, durch die Unterstellungs- und Vorgesetztenverhältnisse mit den dazugehörigen Aufgaben und Kompetenzen festgelegt werden. Ebenso werden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Stellvertreters festgelegt. Die Schwierigkeiten entstehen aus dem Widerspruch, entweder eine sehr präzise Stellenbeschreibung zu geben und damit die einzelnen Funktionen und Handlungen stark zu reglementieren oder eine Stellenbeschreibung nicht so eindeutig festzulegen, um entsprechend den Gegebenheiten flexibler reagieren zu können. Besonders die Kritik am Harzburger Modell hat sich daran entzündet, daß die Beschreibungen zu formal waren und in der Praxis von den formulierten Regelungen abgewichen werden mußte.

Delegation von Verantwortung — ein ambivalentes Konzept

Die Abhängigkeiten werden dadurch ebensowenig aufgehoben wie sie eindeutig bezeichnet werden. Eindeutig ist nur der Arbeitsbereich der Mitarbeiter geregelt. Die Kompetenz, auch selbständig Entscheidungen treffen zu können, ist auf den unmittelbaren Arbeitszusammenhang reduziert. Alle wesentlichen Entscheidungen liegen außerhalb der Kompetenz von Mitarbeitern und sind ihnen gleichsam als Sachzwänge vorgegeben. Die Unternehmensführungen treffen die Entscheidungen über die Zielsetzung und deren Veränderungen, über die Unternehmensplanung und deren Organisationsstruktur, über die Richtlinien für das

Produktionsprogramm und für die betriebliche Einkaufs-, Finanz- und Sozialpolitik.

Insbesondere das Prinzip der Delegation von Verantwortung wurde von Mitarbeitern und deren Personalvertretung als positiv beurteilt. Dabei wurde vor allem hervorgehoben, daß Aufgaben und Kompetenzen eindeutig bestimmt würden und die Vorgesetzten nicht ständig in den Arbeitsablauf eingreifen könnten. In dem definierten Rahmen könnten die Mitarbeiter selbständig entscheiden. Die Abhängigkeit werde weniger personal vermittelt und damit seien Momente von Willkür ausgeschaltet. Die Arbeitsorganisation würde transparenter und damit die Information und Kommunikation verbessert. Darüber hinaus würde die Arbeit auf alle Mitarbeiter gleichmäßig verteilt und verhindert, daß einige auf Kosten der anderen faulenzten. Werden mit dem Harzburger Modell oder anderen Managementsystemen diese Forderungen tatsächlich erfüllt und wiegen die Vorteile die Nachteile auf?

Insbesondere das strikte Rückdelegationsverbot führt für die Mitarbeiter zu erheblichen Schwierigkeiten in der Praxis. Durch dieses Verbot können alle Schwierigkeiten und Fehler nicht nur wie schon immer auf die Mitarbeiter abgewälzt werden, sondern dieses Verfahren wird jetzt auch noch legalisiert. Erfolge werden dem Vorgesetzten zugeschrieben, er hat ja den richtigen Mann für den richtigen Platz ausgesucht, alle Fehler werden den Mitarbeitern angelastet. Die Kompetenzen der Vorgesetzten sichern das System. Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung wird so stark abgesichert, daß nur die Legalisierung übrig bleibt, das Risiko auf die Mitarbeiter abzuwälzen. Die Disziplinarbefugnis, die Kompetenz, über Einstellungen und Entlassungen zu entscheiden, die Leistungen zu beurteilen und über Beförderungen zu befinden, stabilisieren die alten Abhängigkeiten. Die vorhandene Ohnmacht der Arbeitnehmer gegenüber Rationalisierungsmaßnahmen der Firmenleitungen wird in dem Maße größer wie auf der anderen Seite vermittelt wird, den eigenen Sachbereich zu überschauen. Motivation bei der Arbeit bedeutet in diesen Ansätzen Motivation zur Leistungssteigerung im Sinne des Unternehmenszieles.

Die Konsequenzen für die Angestelltentätigkeiten bestehen vor allem in einer verstärkten Kontrolle der Arbeit. Die Arbeitsvollzüge selbst werden stärker vorgeplant und rationalisiert. Dies geschieht insbesondere durch die genaue Stellenbeschreibung nach Prinzipien der Arbeitsbewertung und der genauen Ermittlung der Arbeitsleistung. Damit lassen sich Beförderungen, Versetzungen, Entlassungen und auch die Bezahlung nach individuellen leistungsbezogenen Kriterien vornehmen, wobei die Entscheidung darüber bei dem unmittelbaren Vorgesetzten liegt.

Nach dem Interesse der Unternehmensleitungen ist die Kontrolle über Arbeitsprozesse unabdingbare Voraussetzung, um die Rentabilität der Verwaltungsarbeiten zu sichern. Diese Kontrolle wird bei dem Prinzip der Delegation von

Verantwortung partiell an die Mitarbeiter übertragen, unterliegt jedoch dem ständigen Zugriff von Vorgesetzten. Für den Arbeitsvollzug von Mitarbeitern besteht das Ergebnis der Delegation von Verantwortung nicht darin, daß ausführende, planende und kontrollierende Tätigkeiten zusammengehören, sondern vielmehr darin, diese Trennung noch zu verstärken. Denn würde die Planung des Arbeitsprozesses und die Kontrolle der Tätigkeit durch den Beschäftigten selbst vollzogen, würden die Rentabilitätskriterien nicht ständig überprüft werden können. Hier liegt also angesichts verschiedener Möglichkeiten, die Arbeit zu organisieren, ein fundamentaler Widerspruch der Interessen der Unternehmensleitungen und denen der abhängig Beschäftigten vor. Durch die vorliegenden Konzepte von Managementsystemen werden diese gegensätzlichen Interessen nicht nur nicht aufgehoben, sondern nur noch deutlicher. Ausführende, planende und kontrollierende Arbeiten werden darüber hinaus auch deswegen voneinander getrennt, weil auf Grund geringer Qualifikationsanforderungen Personalkosten gespart werden können. Im Bereich der ausführenden Tätigkeiten werden die Arbeitskräfte austauschbar.

Die Strategie zur Intensivierung im Bereich der ausführenden Arbeiten verändern den Charakter von Angestelltentätigkeiten. Am deutlichsten sichtbar wird der zunehmende Leistungsdruck. Die Teilung der Arbeit in planende, kontrollierende und überwiegend ausführende Arbeiten wird durch die Managementsysteme noch verstärkt. Diese Entwicklungen sind aus dem Produktionsbereich bekannt. Folgen für die Angestelltentätigkeiten lassen sich aus den Erfahrungen in diesem Bereich ableiten. Angestelltentätigkeiten werden einerseits in überwiegend ausführende, monotone und der Routine unterworfenen Arbeiten zerlegt, andererseits entstehen überwiegend, Tätigkeiten, die planende, analysierende und schöpferische Leistungen erfordern. Diese Trennung wird zur Folge haben, daß Qualifikationen entweder sehr hoch sein müssen oder im Verhältnis zur vorhandenen Ausbildung vermindert werden. Das bedeutet ebenso wie im Produktionsbereich eine Polarisierung der Angestelltentätigkeiten.

Gewerkschaftliche Strategieansätze

Gewerkschaftliche Forderungen können also nicht bei einer Verbesserung von Managementsystemen ansetzen, sondern müssen die übergeordneten Interessen aller abhängig Beschäftigten berücksichtigen. Solche Forderungen an eine Veränderung der Arbeitsbedingungen müssen sich darauf richten, die Planung und Kontrolle über den eigenen Arbeitsprozeß wiederzugewinnen. Diese Forderungen zielen darauf, die starre Arbeitsteilung aufzuheben, den Dispositionsspielraum für den einzelnen zu erweitern und Möglichkeiten zu schaffen, den Arbeits- und Kooperationszusammenhang wesentlich selbst zu bestimmen. Voraussetzung für die Demokratisierung von Organisationsstrukturen ist es, die Beschäftigten in den Prozeß der Veränderung miteinzubeziehen. Bei der Durchsetzung solcher Forderungen treten allerdings erhebliche Schwierigkeiten auf. Bisher hat sich bei

den Angestellten noch kaum das Bewußtsein durchgesetzt, gemeinsame Interessen zu haben und sie auch gemeinsam durchsetzen zu müssen. Individuelle Konkurrenz um den Aufstieg oder partielle Interessen einzelner Gruppen von Angestellten haben gemeinsames Handeln bisher erschwert. Die geschilderten Entwicklungen betreffen große Teile der Angestelltenschaft. Nur gemeinsam lassen sich Tendenzen abwehren, die die Interessen der Angestellten verletzen, mit den gegenwärtigen Arbeitsplätzen auch die Verwendung erworbener Qualifikationen zu sichern und langfristig eine Demokratisierung der Arbeitsorganisation zu erreichen.