

**SCHRIFTENREIHE INDUSTRIELLE BEZIEHUNGEN**

Band 7

herausgegeben von Walther Müller-Jentsch

**Michael Faust, Peter Jauch, Karin Brünnecke,  
Christoph Deutschmann**

## **Dezentralisierung von Unternehmen**

**Bürokratie- und Hierarchieabbau  
und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik**

2. Auflage

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1995

Wie schon Band 4 dieser Schriftenreihe (*Gemanagte Partizipation*) präsentiert auch der vorliegende Band empirische Befunde eines Forschungsprojekts, das die DFG im genannten Schwerpunktprogramm gefördert hat. Mit zehn Fallstudien aus der Metall- und Elektroindustrie untersuchen die Autoren Dezentralisierungsprozesse, die wesentliche Elemente dessen enthalten, was heute vielfach als *Lean Production* ausgegeben wird. In der "Abflachung der Hierarchie" und der "Verschlankung der indirekten Bereiche" identifizieren sie einen Stilwandel industrieller Rationalisierung. Berechtigt erscheint diese Einschätzung insofern, als der Trend bisheriger - tayloristisch-fordistischer - Rationalisierung, welche auf die funktionale Ausgliederung spezialisierter Tätigkeiten abzielte, umgekehrt wird: Die Reintegration von "herstellenden" und "dienstleistenden" Tätigkeiten ist nunmehr das Ziel der untersuchten Reorganisationsprozesse. Damit werden einige der wie immer geplanten oder ungeplanten Ergebnisse bisheriger Rationalisierung rückgängig gemacht.

Zu den strukturellen Auswirkungen der - von den Autoren als "reflexiv" apostrophierten - Rationalisierung gehören, daß die direkte Arbeit in Qualifikation und Status aufgewertet, die indirekte Arbeit einen veränderten Aufgabenschnitt mit begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten erfährt. Da letzteres das untere und mittlere Management zum potentiellen Verlierer der Reorganisationsprozesse macht, geht von ihm der stärkste Widerstand aus. Ihn zu überwinden, bedarf es neuer Koalitionen betrieblicher Akteure. Ohne die Unterstützung durch Koalitionen, die die traditionellen Grenzlinien zwischen Kapital und Arbeit überschreiten, sind - wie die Autoren zeigen - die Rationalisierungsstrategien zum Scheitern verurteilt.

Bochum, im Februar 1995

Walther Müller-Jentsch

## Inhalt

<b>I. Einleitung</b>	9
<b>II. Anlage der Untersuchung</b>	23
1. Dimensionen der Dezentralisierung	23
2. Materialgrundlage	25
3. Argumentationsgang	29
<b>III. Dezentralisierung von Unternehmen: Eine Typologie der Formen und exemplarische Illustrationen</b>	33
1. Formen operativer Dezentralisierung	35
1.1 Typologie der Dezentralisierungsfälle	35
1.2 Exemplarische Illustrationen	44
2. Veränderte Konzepte der Steuerung und Koordinierung	61
3. Ziele, Anlässe und Gründe der Dezentralisierungspolitik	68
<b>IV. Wirkungen der Dezentralisierung auf Aufgaben und Status von Vorgesetzten, indirekten Bereichen und Stäben</b>	85
1. Hierarchieabbau und Führungskräftebedarf	85
2. Veränderte Vorgesetztenrollen in der Produktion	89
2.1 Selbstorganisation: "Zweite Meisterkrise" oder auf dem Weg zum Vorgesetzten als "Moderator"	90
2.2 Intrapreneurmodell: Herausforderung und Überforderung	94
3. Trendwende in der Entwicklung indirekter Bereiche	102
4. Das Gegenstück: Qualifikatorische und statusmäßige Aufwertung der direkten Produktionsarbeit	116
5. Karrierewege im Umbruch	121

<b>V. Betriebspolitische Aspekte von Dezentralisierungsprozessen und Wirkungen auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen</b>	133
1. Betriebspolitisches Dilemma der Dezentralisierung	134
2. Betriebspolitische Konstellationen des Wandels	138
2.1 Krise und Krisenwahrnehmung	139
2.2 Herausbildung eines starken initiiierenden und vorantreibenden Zentrums im oberen Management	142
2.3 Überzeugungskraft eines neuen Leitbilds	144
2.4 Neue Koalitionen	148
3. Erfolge und Erfolgsausweise der Dezentralisierungspolitik in der politischen Arena	177
4. Auswirkungen auf das System der industriellen Beziehungen	190
<b>VI. Zusammenfassung und Ausblick</b>	199
<b>Literatur</b>	209

### Verzeichnis der Schaubilder und Tabellen

Schaubild 1: Formen der Dezentralisierung	39
Schaubild 2: Idealtypisches tayloristisches Organisationsmodell	41
Schaubild 3: Typisierte Organisationsform des Selbstorganisationsmodells	42
Schaubild 4: Typisierte Organisationsform nach dem Intrapreneurmodell	43
Schaubild 5: Struktur einer "selbständigen Produktionseinheit" mit "autarken" Produktionsabteilungen	56
Tabelle 1: Fallübersicht	27
Tabelle 2: Formen operativer Dezentralisierung	45
Tabelle 3: Von Prozessen operativer Dezentralisierung betroffene Gruppen bzw. Abteilungen	115
Tabelle 4: Koalitionstyp	161

## I. Einleitung

Seit Womack u.a. (1991) ihr Buch über die "Machine that Changed the World" veröffentlichten, ist Lean Production ein bis zum Überdruß strapaziertes Schlagwort der Managementliteratur geworden. Auch in der hier vorgelegten Studie geht es um nichts anderes als um Lean Production, um die Voraussetzungen, Motive und betriebspolitischen Durchsetzungsformen der vielzitierten "Verschlankung" der Produktion.

Die Studie wurde freilich bereits zu einem Zeitpunkt (1987/88) konzipiert, zu dem das bekannte Schlagwort noch nicht in die Welt gesetzt worden war. Wir nahmen, von japanischen Erfahrungen und Rezepten inspiriert, bereits damals an, daß ein solcher "Rückbau" tayloristischer Rationalisierung auch in deutschen Unternehmen angestrebt wurde oder schon stattfand und verwendeten, um ihn zu bezeichnen, den sicherlich nicht ganz genauen Begriff der "Dezentralisierung". Die Annahme stieß seinerzeit noch auf Skepsis unter den industriesoziologischen Fachkollegen; es war eine gewisse Überzeugungsarbeit erforderlich, um den Sinn und die Relevanz der Untersuchung deutlich zu machen. Als wir dann ins Feld gingen, waren wir freilich überrascht, wie viele Betriebe bereits (nicht überall gleich weit fortgeschrittene) Initiativen zum Hierarchie- und Bürokratieabbau entwickelt hatten. Noch weniger sahen wir voraus, wie rasch das Thema der Studie in den Hauptstrom von Organisationswissenschaft und -praxis geraten würde.

Welche Überlegungen, Erfahrungen, Beobachtungen waren es, die eine Untersuchung über die Dezentralisierung von Unternehmen schon 1987/88 nahelegten? Selbstverständlich fiel das Thema bereits damals nicht einfach vom Himmel. 1984 waren Kern/Schumanns "Ende der Arbeitsteilung" sowie Piore/Sabers "Second Industrial Divide" erschienen und lösten eine lebhafte Debatte aus. 1986 veröffentlichten Baethge/Oberbeck ihre Untersuchung über die "Zukunft der Angestellten" und stellten ihr Konzept der "systemischen Rationalisierung" vor. Im gleichen Jahr diagnostizierten Altmann u.a. einen "neuen Rationalisierungstyp", dessen wesentliches Merkmal darin bestehe, "daß Rationalisierung zunehmend in der Perspektive einer Reorganisation des gesamten betrieblichen Ablaufs erfolgt" (Altmann u.a. 1986, S. 191). Diese bekannten Arbeiten haben wie so

Maria Funder

# Paradoxien der Reorganisation

Eine empirische Studie strategischer Dezentralisierung  
von Konzernunternehmungen und ihrer Auswirkungen  
auf Mitbestimmung und Industrielle Beziehungen

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 1999

## Inhalt

<b>Teil A</b>	<b>Einführung in die Problemstellung und Anlage der Untersuchung</b>	1
1	Einleitung und Problemaufriß	1
1.1	Der Problemhintergrund	7
1.1.1	Die Krise des deutschen Produktions- und Regulationsmodells	7
1.1.2	Konturen des Wandels von Unternehmens- und Konzernorganisationen	14
1.1.3	Neue Formen der Unternehmens- und Konzernorganisation. Erosion der Mitbestimmung?	20
2	Zielsetzung, Einordnung und Aufbau der Untersuchung	21
3	Untersuchungsfragen, Untersuchungsfeld und methodisches Vorgehen	26
<b>Teil B</b>	<b>Reorganisation und Mitbestimmung im Konzern</b>	41
4	Der Konzern als Untersuchungsgegenstand. Begriffliche Bestimmung und quantitative Verbreitung von Konzernunternehmungen	41
4.1	Erste Annäherung an den Untersuchungsgegenstand: Die begriffliche Bestimmung des Konzerns	41
4.2	Die Entwicklung von Konzernunternehmungen – ein Überblick	43
5	Theoretische Erklärungskonzepte. Der Konzern als Organisationsnetzwerk	49
5.1	Zweite Annäherung an den Untersuchungsgegenstand	50
5.2	Der Konzern aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomie. Transaktionskostenansatz und Principal-Agent-Theorie	54

5.3	Der Konzern aus der Perspektive von Interorganisationstheorien. Systemtheorie und verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	59
5.3.1	Der Konzern aus systemtheoretischer Sicht	60
5.3.2	Der Konzern aus der Perspektive des entscheidungstheoretischen Ansatzes	64
5.4	Der Beitrag der Organisationssoziologie zu einem erweiterten Konzernverständnis: Mikropolitik und Strukturierungstheorie als Erklärungsperspektive	67
<b>6</b>	<b>Mitbestimmung und Interessenvertretung im Konzern</b>	<b>73</b>
6.1	Die betriebliche Interessenvertretung – eine Arena im dualen System der Interessenrepräsentation	73
6.2	Unternehmensmitbestimmung und betriebliche Interessenvertretung im Konzern	75
6.2.1	Unternehmensmitbestimmung im Konzern	76
6.2.2	Betriebliche Interessenvertretung in Konzernunternehmen	81
6.3	Der Forschungsstand zum Thema Konzernmitbestimmung	85
<b>7</b>	<b>Dezentralisierung: Das neue Leitmotiv der Konzernreorganisation?</b>	<b>97</b>
7.1	Begriffliche Bestimmung von Dezentralisierung. Erklärungsansätze der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie und Industriesoziologie	97
7.2	Prozesse der Dezentralisierung und Formalstrukturen dezentraler Organisationen	106
7.2.1	Von der vertikalen Integration zur Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. Ergebnisse wirtschaftshistorischer Untersuchungen	106
7.2.2	Formalstrukturen dezentralisierter Organisationen	118
7.3	Dezentralisierung und Konzernsteuerung. Die Frage der Koordination und Integration dezentraler Organisationen	120
7.3.1	Das Konzept der (indirekten) Kontextsteuerung	121

7.3.2	Internationalisierungsstrategien von Konzernunternehmen und globale Konzernsteuerung	131
7.4	Tendenzen der Re-Zentralisierung. Business Reengineering – Die Renaissance der funktionalen Verrichtungsorganisation?	134
<b>8</b>	<b>Konzernreorganisation – Theoretische Erklärungen organisatorischen Wandels</b>	<b>139</b>
8.1	Erklärungskonzepte organisatorischen Wandels: Vom Ingenieurproblem zur Entdeckung von Interaktionszusammenhängen	139
8.2	Zum Wandel von Konzernstrukturen: Pendeln in Spannungsfeldern?	143
<b>Teil C Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b>		<b>149</b>
<b>9</b>	<b>Reorganisation von Konzernunternehmen. Wandel der Interessenvertretung?</b>	<b>149</b>
<b>10</b>	<b>Konzern A: Zentralisierte Dezentralisierung</b>	<b>154</b>
10.1	Der Wandel der Organisationsstruktur	154
10.2	Der Wandel der Konzernorganisation aus der Perspektive von Sub-Einheiten	177
10.3	Interessenvertretung und Mitbestimmung	191
10.4	Resümee: Konzernreorganisation und Interessenvertretung	209
<b>11</b>	<b>Konzern B: Konkurrenzorientierte Dezentralisierung</b>	<b>217</b>
11.1	Der Wandel der Organisationsstruktur	217
11.2	Der Wandel der Konzernorganisation aus der Perspektive einer Sub-Einheit	235
11.3	Interessenvertretung und Mitbestimmung	243
11.4	Resümee: Konzernreorganisation und Interessenvertretung	251

<b>12 Konzern C: Kontrollierte Dezentralisierung</b>	<b>257</b>
12.1 Der Wandel der Organisationsstruktur	257
12.2 Der Wandel der Konzernorganisation aus der Perspektive von Sub-Einheiten	271
12.3 Interessenvertretung und Mitbestimmung	295
12.4 Resümee: Konzernreorganisation und Interessenvertretung	318
<b>13 Komparative Analyse der Konzernreorganisation und ihrer Auswirkungen auf die Interessenvertretung und Mitbestimmung</b>	<b>327</b>
<b>Teil D Zusammenfassung, Schlußfolgerungen und Ausblick</b>	<b>347</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>362</b>

## Teil A Einführung in die Problemstellung und Anlage der Untersuchung

### 1 Einleitung und Problemaufriß

#### *Vorbemerkung*

Es ist noch nicht allzu lange her, da war die Vorstellung eines „one best way“ der Produktion wie der Arbeits- und Unternehmensorganisation sowohl in der Betriebswirtschaftslehre als auch in der Industrie- und Betriebssoziologie weit verbreitet. Dieses Grundverständnis ist mittlerweile durch ein „nie gekanntes Bewußtsein von der *Kontingenz der Produktionsformen*“ (Ortmann 1995, 10, Hervorhebung i.O.) und der Organisation von Arbeit, Betrieb und Unternehmen erschüttert worden. Zwar wurde bereits in frühen organisationssoziologischen Arbeiten und selbst in betriebswirtschaftlichen Studien Kritik an dem vorherrschenden Effizienz- und Rationalitätsprinzip geübt (vgl. Barnard 1938; Simon 1947), aber dennoch prägte die Vorstellung eines „universellen Effizienzmodells“ lange Zeit den mainstream. Der Pfad der industriellen Entwicklung schien vorgezeichnet (vgl. Storper/Scott 1992), wobei dem nordamerikanischen Massenproduktionsmodell eine paradigmatische Wirkung zukam. Zudem war eine Sichtweise auf Organisationen dominant, die sich an dem von Max Weber entwickelten Bürokratiemodell orientierte. Ein Blick auf die in der einschlägigen betriebswirtschaftlichen Literatur als relevant erachteten Organisations- und Managementkonzepte macht deutlich, daß kaum ein Zweifel daran bestand, daß eine arbeitsteilig strukturierte, pyramidenförmig aufgebaute Zweck- und Befehlsorganisation großen Unternehmen wie Konzernunternehmungen eine optimale Zielerreichung ermöglicht. Hierdurch wurde ein Mythos der Rationalität begründet, der sich in der Betriebswirtschaftslehre und der Industriesoziologie lange Zeit halten konnte.

In der Industrie- und Betriebssoziologie lösten vor allem die Studie von Piore und Sabel über das „Ende der Massenproduktion“ (1984) sowie die empirische Untersuchung von Kern und Schumann (1985), die die Frage nach dem „Ende der Arbeitsteilung“ aufwarfen, eine Kontroverse über die Entwicklungspfade von Industriearbeit und die Grenzen des tayloristisch-fordistischen Produktionskonzepts aus. Kern und Schumann machen im Rahmen ihrer Untersuchung, die sich auf drei Kernbranchen der Industrie konzentriert, Requalifizierungstendenzen von Industriearbeit und „intelligenterer“ Formen der Technik und Organisationsgestaltung aus, die zu einer intensiven Auseinandersetzung über arbeitspolitische Veränderungen und die Stoßrichtung betrieblicher Rationalisierungsstrategien führte (vgl. u.a. den Sammelband von Malsch/Seltz 1987). Erst jüngst gelang es der Forschergruppe um Schumann im Rahmen einer Follow-up-