

Heiner Minssen

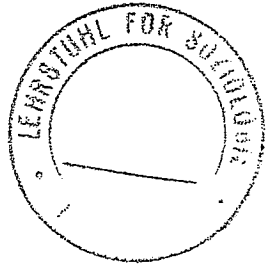
Lehrstuhl für Soziologie der
Techn. Universität München

Von der Hierarchie zum Diskurs?

Die Zumutungen der Selbstregulation

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 1999



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Minssen, Heiner:

Von der Hierarchie zum Diskurs?: die Zumutungen der
Selbstregulation / Heiner Minssen - München ; Mering : Hampp,
1999

ISBN 3-87988-414-5

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering
Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist
urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mi-
kroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische
Systeme.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	8
1 Einleitung	9
2 Gruppenarbeit als Modell – Überlegungen der Arbeitspsychologie	18
2.1 Gruppenarbeit und Persönlichkeitsförderlichkeit	18
2.2 Gruppenarbeit und Leistung	23
2.3 Teilautonome Gruppenarbeit - der „one best way“?.....	25
3 Gruppenarbeit als Element diskursiver Koordinierung	32
4 Gruppen in Organisationen - wechselseitige Zumutungen	42
4.1 Die Organisationsperspektive: Zwang zur Gruppenarbeit, Barrieren gegen Gruppenarbeit.....	42
4.1.1 Gruppenarbeit als Ausweis der Modernität von Organisationen.....	46
4.1.2 Beharrungskräfte der Organisationskultur, Stabilität von Macht: Einführungsbarrieren	52
4.2 Die Gruppenperspektive: Der Zwitterstatus von Fertigungsgruppen.....	58
4.2.1 Die Gruppe in der Sozialpsychologie	58
4.2.2 Die Soziologie von Gruppen	61
4.2.3 Fertigungsgruppen zwischen sozialer Gruppe und Organisation.....	66
5 Die Zumutungen der Selbstregulation	72
5.1 Selbstregulation in der Arbeits- und Organisationspsychologie.....	72
5.2 Die Grenzen der Selbstregulation von Gruppen in der Fertigung.....	77

5.3	Arenen der Selbstregulation.....	80
5.3.1	<i>Eigenständige Regelung der Kooperation: Chance oder Zwang?</i>	80
5.3.2	<i>Kontrolle - nicht nur der Leistung, sondern der ganzen Person</i>	83
5.3.3	<i>Informelle Führung - neue Arenen der Macht</i>	85
5.3.4	<i>Widersprüchliche Anforderungen durch Selbstregulation in unterschiedlichen Arenen</i>	88
6	Gruppenarbeit in Betrieben - die Untersuchungsfälle	92
6.1	Anleihen bei Verfahren der Ethnographie: methodische Anmerkungen.....	92
6.2	Die Betriebe und ihre Gruppen.....	104
6.2.1	<i>Der Betrieb A</i>	104
6.2.1.1	<i>Der Betrieb</i>	104
6.2.1.2	<i>Der Einführungsprozess</i>	105
6.2.1.3	<i>Die vier Untersuchungsgruppen</i>	110
6.2.2	<i>Der Betrieb B</i>	114
6.2.2.1	<i>Der Betrieb</i>	114
6.2.2.2	<i>Der Einführungsprozess</i>	114
6.2.2.3	<i>Die zwei Untersuchungsgruppen</i>	118
6.2.3	<i>Der Betrieb C</i>	121
6.2.3.1	<i>Der Betrieb</i>	121
6.2.3.2	<i>Der Einführungsprozess</i>	121
6.2.3.3	<i>Die Untersuchungsgruppe</i>	127
7	Partizipation, Promotoren und die Beharrungskräfte der Organisationskultur	129
7.1	Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Einführungsprozesses in den Untersuchungsbetrieben.....	132
7.2	Promotoren des Veränderungsprozesses und Partizipation in den Betrieben A und C.....	139
7.2.1	<i>Die Promotoren</i>	139
7.2.2	<i>Partizipation - verordnet versus passiert</i>	143
7.2.3	<i>Vertrauen, Misstrauen und die Organisationskultur</i>	149
7.2.4	<i>Machikonzentration plus Partizipation - ein Erfolgsmodell?</i>	158

7.3	Gruppenarbeit als Mittel, Gruppenarbeit als Ziel - Probleme der Umsetzung eines Konzepts.....	159
7.4	Die Bedeutung externer Beratung.....	162
7.5	Erfolgsbedingungen von Gruppenarbeit.....	165
8	Die Selbstregulation von Fertigungsgruppen	169
8.1	Subgruppenbildung - die Herstellung sozialer Nähe.....	171
8.2	Kooperation - mehr Boykott als Bereitschaft.....	175
8.3	Kontrolle - persönlicher, aber nicht härter	183
8.4	Gruppeninterne Konflikte - Vermeidung um (fast) jeden Preis.....	189
8.5	Gruppengespräche - als Möglichkeit der Problemlösung und der Verbesserung noch kaum genutzt	194
8.6	Informelle Führerschaft in Fertigungsgruppen und die Gruppensprecher... ..	196
8.7	Abflachung der Hierarchie - und die Folgen für die Beschäftigten	205
8.8	Strukturelle und individuenbezogene Grenzen der Selbstregulation.....	207
9	Gruppenarbeit und Selbstregulation - die schwierige Umstellung auf Kommunikation	211
10	Literatur	219
11	Anhang	237
11.1	Die Untersuchungseinheiten	237
11.1.1	<i>Betriebsmerkmale</i>	237
11.1.2	<i>Merkmale der Einführungsprozesse</i>	237
11.2	Personenregister.....	242
11.3	Sachregister	248

Herausgeber: Der Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen

Computer und Macht in Organisationen

Mikropolitische Analysen

Die Schriftenreihe „Sozialverträgliche Technikgestaltung“ veröffentlicht Ergebnisse, Erfahrungen und Perspektiven des vom Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen initiierten Programms „Mensch und Technik – Sozialverträgliche Technikgestaltung“. Dieses Programm ist ein Bestandteil der „Initiative Zukunftstechnologien“ des Landes, die seit 1984 der Förderung, Erforschung und sozialen Gestaltung von Zukunftstechnologien dient.

Der technische Wandel im Feld der Mikroelektronik und der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien hat sich weiter beschleunigt. Die ökonomischen, sozialen und politischen Folgen durchdringen alle Teilbereiche der Gesellschaft. Neben positiven Entwicklungen zeichnen sich Gefahren ab, etwa eine wachsende technologische Arbeitslosigkeit und eine sozialunverträgliche Durchdringung der Gesellschaft mit elektronischen Medien und elektronischer Informationsverarbeitung. Aber es bestehen Chancen, die Entwicklung zu steuern. Dazu bedarf es einer breiten öffentlichen Diskussion auf der Grundlage besserer Kenntnisse über die Problemzusammenhänge und Gestaltungsalternativen. Die Interessen aller vom technischen Wandel Betroffenen müssen angemessen berücksichtigt werden, die technische Entwicklung muß dem Sozialstaatspostulat verpflichtet bleiben. Es geht um sozialverträgliche Technikgestaltung.

Die Schriftenreihe „Sozialverträgliche Technikgestaltung“ ist ein Angebot des Ministers für Arbeit, Gesundheit und Soziales, Erkenntnisse und Einsichten zur Diskussion zu stellen. Es entspricht der Natur eines Diskussionsforums, daß die Beiträge die Meinung der Autoren wiedergeben. Sie stimmen nicht unbedingt mit der Auffassung des Herausgebers überein.

Westdeutscher Verlag

Übersicht

Für Anthony O. Cina.

Der Westdeutsche Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

Alle Rechte vorbehalten
© 1990 Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Hansen Werbeagentur GmbH, Köln
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Weihert-Druck, Darmstadt
Printed in Germany

ISBN 3-531-12183-9

Inhalt	VI
Verzeichnis der Abbildungen	XII
Vorbemerkung	1
I. Statt einer Einleitung	3
1. Hommage an einen gutwilligen, aber übersättigten Leser	3
2. Kurzfassung	7
II. Grundbegriffe	13
III. Die Fälle	76
IV. Informatisierung, Reorganisation und Mikropolitik	372
V. Machtveränderungen: Die Dialektik systemischer Kontrolle	515
VI. Managementstrategien und betriebliche Interessenvertretung	554
VII. Die Ohnmacht der Computer und die Macht der Vernunft Kleines Plädoyer für soziale Rationalität	588
VIII. Anhang: Objektive Strukturen und strategische Organisations- analyse – Methodologische Notizen	593
Literatur	600
Personenregister	620
Sachregister	625

Verzeichnis der Abbildungen	XII
Vorbemerkung	1
I. Statt einer Einleitung	3
1. Hommage an einen gutwilligen, aber übersättigten Leser	3
2. Kurzfassung	7
II. Grundbegriffe	13
1. Macht	13
1.1 Macht, Machtressourcen und die „dialectic of control“ ..	13
1.2 Macht und Herrschaft: Die Dualität von Struktur	20
1.3 Hierarchie: Intransitivität der Macht?	35
1.4 Konflikt und Konsens, Freiheit und Zwang	38
1.5 „Politics of Reality“	42
1.6 „Wissen ist Macht“ – Die Rolle der Informations- und Kom- munikationstechnologien	46
1.7 Macht und Ökonomie	50
2. Mikropolitik und strategische Organisationsanalyse; Spiele in Organisationen	54
3. Leitbilder	60
4. Entscheidungskorridor	65
5. Rationalität	68
5.1 Begrenzte Rationalität: Vom Administrative Man zur orga- nisierten Anarchie	68
5.2 Handlungsrationalität: Die Funktion formaler Verfahren ..	71
5.3 Weiche Rationalität: Tacit Knowledge im Entscheidungs- prozeß	73
III. Die Fälle	76
1. Mit einem Sprung über den Abgrund? – Das Logistik- projekt in einem Metallindustrieunternehmen	77
1.1 Überblick	77
1.2 Ein Konzernbetrieb in Gefahr – Ergebnissituation, Produkte und Absatzmärkte aus der Sicht interessierter Akteure ..	83

1.3 Die Strukturen der Produktion: Zwei-Werke-Fertigung, Fertigungslayout und Materialfluß, Personalstruktur ..	87
1.4 Produktionsplanung und -steuerung (PPS) – Das alte Ver- fahren	90
1.5 „Der Zwang zur Fläche“ – eine Tagung liefert die erste Idee für die Rationalisierung	102
1.6 „Aus dem Fenster gelehnt“ – Die Geburt einer Vorentschei- dung aus Zufall und Notwendigkeit	103
1.7 Das Logistik-Projekt nimmt erste Konturen an – Drei Lö- sungsmodelle	103
1.8 Mikropolitische Positionen und Interessen	107
1.9 Ein circulus vitiosus	110
1.10 Die Entscheidungsvorbereitung für das PPS-System – Das 3,5 Millionen-Argument	113
1.11 Die Entscheidung für das Hochregallager, das fahrerlose Transportsystem, die Betriebsdatenerfassung, die Neuord- nung der Fertigung – weitere Konturen des Logistikpro- jektes	116
1.12 Der Abbruch der Logistik-Studie – die vorgezogene Vor- standsentscheidung	121
1.13 Überzogene Dimensionen oder Innovationswille – Erste Bewertungen der Entscheidungen	123
1.14 Kapitalrückflußzeit und Wirtschaftlichkeitsanalyse ...	123
1.15 Funktion und Bewertung des externen Beraters	125
1.16 Implementation der ersten PPS-Module – Projektorganisa- tion	126
1.17 Einführungstermine und Termindruck	131
1.18 Die Phase 2: Mengenplanung und Auftragsveranlassung ..	132
1.19 Mit dem System am System vorbei – Systemlogik versus Fachabteilungslogiken	139
1.20 Die umkämpften 'Stellschrauben' des PPS-Systems – Das Projektteam als eigenständiges Politikfeld	144
1.21 Das Ressort 'Logistik': Verhindern Machtstrukturen eine naheliegende Lösung?	147
1.22 Sündenböcke – Qualifikation, Disziplin, Schulung	149
1.23 Der Betriebsrat setzt andere Prioritäten	151
1.24 Wie geht es weiter? Ernüchterungen und Weiterungen ..	157
1.25 Systemische Kontrollpotentiale – Zur Neustrukturierung der Herrschaft	160
1.26 Letzte Nachrichten: Normale Katastrophen	170

2.	Der lange Atem der Macht: Strategische Innovationen und das Beharrungsvermögen der Strukturen – Personalinformationssystem in einer Versicherung	174
	Personalinformationssysteme und die Entwicklung der Personalwirtschaft	174
	Der Fall der Versicherung	180
2.1	„Kontrollierte Autonomie“: Strategische Überlegungen im Topmanagement und die Aufgabenstellungen im Personalwesen	181
	<i>Neue Marktanforderungen und die strategische Sicht des Vorstandsvorsitzenden S. 181 – ‘Kontrollierte Autonomie’ als technisch-organisatorischer Ansatz – Die Sichtweise des Ressortleiters EDV/Betriebsorganisation S. 191 – ‘Werteorientierte Personalarbeit’ – Strategievorstellungen im Personalwesen S. 196</i>	
2.2	Von der Problemkonstitution bis zur Auswahlentscheidung – Die Konkretisierung der Strategievorstellungen; unter den Teppich gekehrte Probleme	203
	<i>Die formal-hierarchische Gliederung des Unternehmens S. 203 – Problemkonstitution und Grundsatzentscheidung S. 205 – Von der Grundsatz- zur Auswahlentscheidung S. 213</i>	
2.3	Die unter den Teppich gekehrten Probleme kommen hoch – Die Eskalation des Konflikts bei der Implementierung	219
	<i>Die Projektorganisation: Der Stufenplan und die (formale) Strukturierung eines temporären Politikfeldes S. 219 – Zeitdruck und Konflikteskalation S. 222 – Die Stimmung gegenüber dem Software-Haus und dessen Produkt S. 222</i>	
2.4	Projektrealisierung mit einem Jahr Verspätung – Die Externalisierung der Konflikte	226
2.5	Reorganisation mit Hindernissen	230
2.6	Sachbearbeiterinnen – nicht beteiligt, schlecht informiert, frustriert	232
2.7	Betriebsrat – kooperativ eingebunden, und die Interessen liegen brach	235
2.8	Komplexe Neustrukturierung der Herrschaft	236
3.	Ein Baustein einer umfassenden Reorganisation? Personalinformationssysteme in einer Bank	243
	<i>Die Verortung der Systemeinführung S. 243 – Der zeitliche Verlauf S. 245 – Die Ausgangssituation oder ein Direktor nimmt seine Probleme wahr S. 246 – Die Systemauswahl S. 248 – Eine Auswahlentscheidung wird ohne große Konflikte revidiert S. 251 – Der Implementationsverlauf S. 254 – Die Beteiligung des Betriebsrats S. 256 – Die Schulungen für die Mitarbeiterinnen und</i>	

	<i>der Systemeinsatz S. 259 – Bisher erkennbare Auswirkungen des Systemeinsatzes S. 262</i>	
4.	EDV- gegen Fachabteilung – Personalwirtschaftliche Systeme in der Chemieindustrie	266
	<i>Das Unternehmen S. 266 – Von der Problemwahrnehmung zur Produktionsaufnahme – Der zeitliche Verlauf S. 267 – Die Ausgangssituation S. 269 – Die Grundsatzentscheidung S. 272 – Die Auswahlentscheidung S. 274 – Der Versuch der Implementation – Ein Spiel? S. 276 – Die Eigenentwicklung S. 280 – Die Entwicklung des eigentlichen Abrechnungsprogramms S. 283 – Die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung S. 288 – Die Veränderung der Machtstrukturen S. 290</i>	
5.	„Objektive“ Entscheidungsanalyse versus Mikropolitik – Personalabrechnungssystem in der Nahrungsmittellindustrie	296
	<i>Das Unternehmen S. 296 – Problemformulierung und Grundsatzentscheidung: EDV-Technik als Reorganisationsvehikel S. 297 – Die Auswahlentscheidung: Die Entscheidungsanalyse in der mikropolitischen Auseinandersetzung S. 302 – Der Programmierer als „trojanisches Pferd“ S. 307 – Wechselnde Fronten und die Rolle der Entscheidungsanalyse S. 312 – Die Personalabteilung: Die Perspektive der Sachbearbeiterin S. 314 – Die (In-)Aktivität des Betriebsrats S. 315 – „Der D-Zug fährt mit 200 km/h“ – Weitere EDV-Planungen S. 318 – Veränderungen der Machtstruktur S. 319</i>	
6.	Expertenmacht von unten – CAD/CAM auf der Werft	325
	<i>Die Werft S. 325 – Die Ausgangssituation S. 327 – Eine erste Entscheidung von oben S. 329 – Die Macht der Experten S. 331 – Mikropolitische Experten S. 333 – Schulung und organisatorische Veränderungen S. 336 – Die Rolle des Betriebsrats S. 338 – Auswirkungen auf die Machtstrukturen S. 339 – Neue Entscheidungen? S. 342</i>	
7.	Ein Fall, wenn nicht strategischer, so doch listiger Betriebsratsarbeit – Zeiterfassungssystem in der Nahrungsmittellindustrie	344
	<i>Das Unternehmen und die ökonomische Situation S. 344 – Problemformulierung und Grundsatzentscheidung S. 346 – Der Auswahlprozeß: Die Kriterien „Hardware“ und „Pilotkunde“ S. 353 – Die unabgeschlossene Implementation: Erfolgreiche Betriebsratspolitik und Probleme bei der Systementwicklung S. 357 – Das vorläufige Ende: Eine elektronische Stempelkarte S. 364 – Veränderungen der Machtstruktur S. 367</i>	

IV. Informatisierung, Reorganisation und Mikropolitik . . .	372
1. Kontingenz – Reorganisation als Bricolage	372
1.1 Nicht alles ist Entscheidung – Wie ein Problem zum Problem wird	372
1.2 „Burn out“ – Nachruf auf einen ausgebrannten Manager. Über die Transformation von Kontingenz	375
1.3 Gibt es überhaupt Alternativen?	377
1.4 Entscheidungslogik – Logik der Bricolage	391
1.5 Der Kampf der Koalitionen: Frontverläufe, Arsenale, Arrangements	395
1.6 Von Treibern und Bremsern	399
1.7 Ein Kommen und Gehen	403
1.8 Verständigungsschwierigkeiten – Semantik und Mikropolitik	404
1.9 Zum guten Schluß: Einigungsdruck und rationalisierende Legenden	407
2. Entscheidungskorridor – Die Transformation der Kontingenz	409
2.1 Entscheidungskorridor und Managementlogik	409
2.2 Entscheidungskriterien: Hard Facts, Soft Facts, Mikropolitik	424
2.3 Die Leitbilder: Technological Fix, Control Fix	438
2.4 Sicherheit und Sicherheitsmythen – Zur Mikropolitik der Sicherheit	444
<i>Auf Nummer Sicher – empirische Beispiele S. 444 – Risiko und Macht S. 446 – „Wo Tauben sitzen, fliegen Tauben zu“ S. 452 – Parasiten der Unsicherheit S. 454 – Risikopräferenz und organisationaler Konservatismus S. 455 – Auswirkungen auf Technikwahl und Machtstruktur S. 457</i>	
2.5 Zeitdruck – Zur Mikropolitik der Zeit	458
2.6 Routinespiele, Innovationsspiele	464
2.7 Projektteams	471
2.8 Qualifikation, Schulung, Personalentwicklung	480
2.9 Die Rolle externer Berater: Softwarehäuser, Institute, Unternehmensberater	487
2.10 Führungsdefizite? Über die Selektivität der Managementlogik	493
2.11 Kontingenz: Ökonomischer Druck und seine innerorganisatorischen Brechungen	499
2.12 Macht, Ökonomie, Vernunft	504

V. Machtveränderungen: Die Dialektik systemischer Kontrolle	515
1. Prozeßbeherrschung und Handlungsspielraum: Implizite Kontrolle und kontrollierte Autonomie	516
2. Zwingender Blick? Zur Frage der Leistungs- und Verhaltenskontrolle	529
3. (De-)Zentralisierung? EDV als Machtverstärker	532
4. Führungsstrukturen – Flachere Hierarchien?	537
5. Lose und enge Kopplungen: Die Macht des Systemischen	541
VI. Managementstrategien und betriebliche Interessenvertretung	554
1. Managementstrategien	555
1.1 Zum Strategiebegriff	555
1.2 Managementstrategien	559
1.3 Strategisches Informationsmanagement?	566
2. Betriebsrat – Chancen und strukturelle Barrieren	570
2.1 Es gibt Alternativen	570
2.2 Strukturelle Barrieren	576
2.3 Mikropolitik und Interessenpolitik	585
VII. Die Ohnmacht der Computer und die Macht der Vernunft Kleines Plädoyer für soziale Rationalität	588
VIII. Anhang: Objektive Strukturen und strategische Organisationsanalyse – Methodologische Notizen	593
Literatur	600
Personenregister	620
Sachregister	625