

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 Organisationsanalyse – Methodologische Notizen	593
Literatur	600
Personenregister	620
Sachregister	625

# Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	XII
Vorbemerkung	1
<b>I. Statt einer Einleitung</b>	3
1. Hommage an einen gutwilligen, aber übersättigten Leser	3
2. Kurzfassung	7
<b>II. Grundbegriffe</b>	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 Kommunikationstechnologien	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 organisierten Anarchie	68
5.2 Handlungsrationaltät: Die Funktion formaler Verfahren	71
5.3 Weiche Rationalität: Tacit Knowledge im Entscheidungsprozeß	73
<b>III. Die Fälle</b>	76
1. Mit einem Sprung über den Abgrund? – Das Logistikprojekt in einem Metallindustriunternehmen	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 Verfahren	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 Vorentscheidung aus Zufall und Notwendigkeit	103
1.7 Das Logistik-Projekt nimmt erste Konturen an – Drei Lösungsmodelle	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 Neuordnung der Fertigung – weitere Konturen des Logistikprojektes	116
1.12 Der Abbruch der Logistik-Studie – die vorgezogene Vorstandsentscheidung	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 – Projektorganisation	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.	<b>Der lange Atem der Macht: Strategische Innovationen und das Beharrungsvermögen der Strukturen – Personalinformationssystem in einer Versicherung</b> . . . . .	174
	Personalinformationssysteme und die Entwicklung der Personalwirtschaft . . . . .	174
	Der Fall der Versicherung . . . . .	180
2.1	<b>„Kontrollierte Autonomie“: Strategische Überlegungen im Topmanagement und die Aufgabenstellungen im Personalwesen</b> . . . . .	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	<b>Von der Problemkonstitution bis zur Auswahlentscheidung – Die Konkretisierung der Strategievorstellungen; unter den Teppich gekehrte Probleme</b> . . . . .	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	<b>Die unter den Teppich gekehrten Probleme kommen hoch – Die Eskalation des Konflikts bei der Implementierung</b> . . . . .	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	<b>Projektrealisierung mit einem Jahr Verspätung – Die Externalisierung der Konflikte</b> . . . . .	226
2.5	<b>Reorganisation mit Hindernissen</b> . . . . .	230
2.6	<b>Sachbearbeiterinnen – nicht beteiligt, schlecht informiert, frustriert</b> . . . . .	232
2.7	<b>Betriebsrat – kooperativ eingebunden, und die Interessen liegen brach</b> . . . . .	235
2.8	<b>Komplexe Neustrukturierung der Herrschaft</b> . . . . .	236
3.	<b>Ein Baustein einer umfassenden Reorganisation? Personalinformationssysteme in einer Bank</b> . . . . .	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.	<b>EDV- gegen Fachabteilung – Personalwirtschaftliche Systeme in der Chemieindustrie</b> . . . . .	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.	<b>„Objektive“ Entscheidungsanalyse versus Mikropolitik – Personalabrechnungssystem in der Nahrungsmittellindustrie</b> . . . . .	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.	<b>Expertenmacht von unten – CAD/CAM auf der Werft</b> . . . . .	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.	<b>Ein Fall, wenn nicht strategischer, so doch listiger Betriebsratsarbeit – Zeiterfassungssystem in der Nahrungsmittelindustrie</b> . . . . .	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>	

2.	<b>Der lange Atem der Macht: Strategische Innovationen und das Beharrungsvermögen der Strukturen – Personalinformationssystem in einer Versicherung</b> . . . . .	174
	Personalinformationssysteme und die Entwicklung der Personalwirtschaft . . . . .	174
	Der Fall der Versicherung . . . . .	180
2.1	<b>„Kontrollierte Autonomie“: Strategische Überlegungen im Topmanagement und die Aufgabenstellungen im Personalwesen</b> . . . . .	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	<b>Von der Problemkonstitution bis zur Auswahlentscheidung – Die Konkretisierung der Strategievorstellungen; unter den Teppich gekehrte Probleme</b> . . . . .	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	<b>Die unter den Teppich gekehrten Probleme kommen hoch – Die Eskalation des Konflikts bei der Implementierung</b> . . . . .	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	<b>Projektrealisierung mit einem Jahr Verspätung – Die Externalisierung der Konflikte</b> . . . . .	226
2.5	<b>Reorganisation mit Hindernissen</b> . . . . .	230
2.6	<b>Sachbearbeiterinnen – nicht beteiligt, schlecht informiert, frustriert</b> . . . . .	232
2.7	<b>Betriebsrat – kooperativ eingebunden, und die Interessen liegen brach</b> . . . . .	235
2.8	<b>Komplexe Neustrukturierung der Herrschaft</b> . . . . .	236
3.	<b>Ein Baustein einer umfassenden Reorganisation? Personalinformationssysteme in einer Bank</b> . . . . .	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.	<b>EDV- gegen Fachabteilung – Personalwirtschaftliche Systeme in der Chemieindustrie</b> . . . . .	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.	<b>„Objektive“ Entscheidungsanalyse versus Mikropolitik – Personalabrechnungssystem in der Nahrungsmittelindustrie</b> . . . . .	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.	<b>Expertenmacht von unten – CAD/CAM auf der Werft</b> . . . . .	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.	<b>Ein Fall, wenn nicht strategischer, so doch listiger Betriebsratsarbeit – Zeiterfassungssystem in der Nahrungsmittelindustrie</b> . . . . .	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 un abgeschlossene Implementation: Erfolgreiche Betriebsratspolitik und Probleme bei der Systementwicklung S. 357 – Das vorläufige Ende: Eine elektronische Stempelkarte S. 364 – Veränderungen der Machtstruktur S. 367</i>	

<b>IV. Informatisierung, Reorganisation und Mikropolitik . .</b>	<b>372</b>
1. <b>Kontingenz – Reorganisation als Bricolage . . . . .</b>	<b>372</b>
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. <b>Entscheidungskorridor – Die Transformation der Kontingenz . . . . .</b>	<b>409</b>
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

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