

Martin Baethge, Herbert Oberbeck

Zukunft der Angestellten

Neue Technologien und berufliche Perspektiven
in Büro und Verwaltung

»Wenn wir nicht in massenhafter Dequalifizierung, sondern in einer breiteren Aktualisierung berufsfachlicher Kompetenz die Hauptwirkungsweise des gegenwärtigen technisch-organisatorischen Wandels auf das Arbeitsvermögen der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich sehen, so kündigen wir damit keineswegs ein neues goldenes Zeitalter für die Angestellten an. Denn selbst dort, so es über die breitere Aktualisierung hinaus zu einem Anstieg der Qualifikationsanforderungen an die Arbeit kommt, ist die betriebliche Position des einzelnen Angestellten mit Einführung der neuen Technologien unwiderruflich schwächer geworden.«

Auf der Basis umfangreicher empirischer Studien in zentralen Dienstleistungssektoren zeichnen die Autoren ein detailliertes Bild von den Entwicklungstendenzen der Angestelltenarbeit. Ihre Rekonstruktion der Rationalisierungsverläufe, die sie im Begriff »systemische Rationalisierung« zu einem neuen zukunftsweisenden Typ der Umgestaltung von Arbeitsverhältnissen und Marktstrukturen verdichten, rücken sowohl die Schreckensbilder des »mensenleeren Büros« und des »gläsernen Kopfes« als auch den verharmlosenden Hochglanz-Optimismus vieler Hersteller und Politiker gegenüber den neuen Technologien zurecht.

Die Ausleuchtung gegenwärtiger Wandlungsprozesse im Büro legt deren immanente Gefahren ebenso frei wie das fraglos gestiegene Handlungspotential zu einer humaneren Gesellschaft der Techniknutzung in Betrieb und Gesellschaft.

Martin Baethge ist Professor für Soziologie an der Universität Göttingen und Direktor des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI); *Herbert Oberbeck* ist Mitarbeiter an diesem Institut.



503
389

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Schließlich haben am Zustandekommen des Buches einen wesentlichen Anteil Erika Beller, Angelika Hellmold, Lilian Lühmann, Gabriele Schappeit und Ingelore Stahn; ihnen schulden wir Dank dafür, daß sie unsere Manuskripte mit viel Geduld, großem Einsatz, Freundlichkeit und mit Nachsicht für unseren bisweilen etwas eigenwilligen Produktionsrhythmus geschrieben haben.

Göttingen, im November 1985

Martin Baethge
Herbert Oberbeck

Inhalt

Kapitel 1	
Systemische Rationalisierung und die Zukunft der Angestellten: Betrachtungsperspektiven für die Entwicklung von Angestelltenarbeit	15
1.1 Angestellte in der »Dienstleistungsgesellschaft«: Hoffnungen auf veränderte Sozialstrukturen und auf bessere Arbeit	15
1.2 Systemische Rationalisierung: Begriff und Dynamik	20
1.3 Das Neue an den neuen Technologien: Richtungswechsel in der Arbeitsorganisation (Abschied vom Taylorismus)	26
Mikroelektronische Revolution? 26 · Unzutreffende Taylorismus-Analogie und integrierte Arbeitsorganisation 27 · Nicht Dequalifizierung, aber Entmythologisierung geistiger Arbeit 32	
1.4 Tendenzen der Refeudalisierung von Arbeitsverhältnissen und Arbeitsmarkt?	36
Trotz Qualifikation Schwächung der betrieblichen Stellung der Angestellten 36 · Vom Ende der Beschäftigungsexpansion im Dienstleistungsbereich 38 · Refeudalisierung von Arbeitsverhältnissen und Arbeitsmarkt 40	
Kapitel 2	
Die Herausforderung der Sozialforschung durch systemische Rationalisierung	45
2.1 Wider die Verführung, technologische Rationalität zur analytischen zu machen	45
2.2 Revisionsbedürftigkeit des traditionellen Empirieverständnisses	47
Die Schwierigkeiten bei der Messung quantitativer Personaleffekte 48	
2.3 Zur Anlage und Interpretation unserer empirischen Untersuchungen	52

Kapitel 3	
Weder in Sieben-Meilen-Stiefeln noch im Gleichschritt: Rationalisierungswellen in Dienstleistungsbereichen und Verwaltungen. Ursachen, Ansatzpunkte und Verlaufsformen	59
3.1 Das spezifisch »Neue« in der Bürorationalisierung: Zum Wandel von Rationalisierungsprinzip und Nutzungsformen der Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnik	59
Rationalisierungsformen und Rationalisierungsverlauf in den 60er und 70er Jahren 64 · Rationalisierungsformen und Rationalisierungsverlauf ab Ende der 70er Jahre 67 · Keine Ablösung zentraler durch dezentrale EDV-Systeme 71 · Implementation mit langen Wegen – Renaissance betriebsspezifischer Lösungen für Büroarbeit? 73 · Zur Dynamik systemischer Rationalisierungsprozesse 76	
3.2 Der betriebliche Einführungsprozeß neuer Technologien als Interessenauseinandersetzung: Gewerkschaften in der Hinterhand	78
Das Verhältnis von EDV- und Fachabteilungen 78 · Beschäftigteninteressen 79 · Gewerkschaftspolitische Ansätze zur Überwindung der Defensivposition 82	
3.3 Zwischen Computerunterstützung und Computersteuerung: Zur technischen und organisatorischen Realisierung neuer Geschäftspolitiken in Kreditinstituten	85
Wandel von Markt- und Unternehmensstrukturen im Kreditgewerbe: Von der quantitativen Expansion zur qualitativen Wachstumsstrategie 85 · Zur Funktion und zum Einsatz von Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnik 91 · Die Alternative von computergesteuerter und computerunterstützter Kundenberatung 93 · Wohin geht der Branchentrend? 98 · Kundenselbstbedienung – kein Selbstläufer (der BTX-Flop) 100 · Rationalisierung in den Kreditabteilungen (Firmenkundengeschäft) 102	
3.4 Der Zukunft am nächsten? Versicherungen als bevorzugtes Experimentierfeld für die Automatisierung der Vorgangsbearbeitung	105
Zum Verhältnis von Marktbedingungen und Rationalisierungsprozessen im Versicherungsgewerbe 107 · Rationalisierungslinien in der Assekuranz: Funktionsintegration und aktenlose Sachbearbeitung 110 · Die Automatisierung von »glatten Fällen« 112 · Zur Dynamik der Rationalisierung 118 · Manuelle Bestandsverwaltung – eine marginale Restgröße in den Versicherungsunternehmen der 80er und 90er Jahre? 120	
3.5 Der lange Traum vom funktionierenden Warenwirtschaftssystem: Entwicklungstendenzen der Rationalisierung im Handel	124
Strukturwandel und spezifische Rationalisierungsformen im Groß- und Einzelhandel 125 · Der Einsatz der neuen Technologien und die Entwicklung zu elektronischen Warenwirtschaftssystemen 131 · Zum Aufbau der Dateien und zum verfügbaren Informationsprogramm 135	
3.6 Widersetzt sich das Labyrinth weiterhin seiner EDV-Steuerung? Entwicklungstendenzen der Rationalisierung in den Industrieverwaltungen	138

Barrieren auf dem Wege zur Rationalisierung vielfältiger Verwaltungsprozesse 138 · Das Konzept der integrierten Steuerung von Absatz-, Beschaffungs-, Produktions- und Finanzierungsprozessen 145 · Technik-Unterstützung und Arbeitsteilung: Vertiefung der Hierarchie in den Einkaufsabteilungen 150 · Integrierte EDV-Konzepte in ihrer Bedeutung für die Absatzfunktionen 152 · Ausblick 155	
3.7 Keine spektakulären Maßnahmen, sondern stetiger Ausbau der EDV-Unterstützung: Entwicklungstendenzen in den Kommunalverwaltungen	157
Rahmenbedingungen für technische und organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen in Kommunalverwaltungen 160 · Zur Dynamik des Rationalisierungsverlaufs in den Kommunalverwaltungen 163	
3.8 Veränderungen des innerbetrieblichen Machtgefüges durch neue Formen der Steuerung von Geschäftspolitik: Mehr Zentralisierung und hierarchische Barrieren	168
Weder prinzipielle Rationalisierungsbarrieren noch der Marsch ins menschenleere Büro 168 · Zum Verhältnis von Zentralisierung und Dezentralisierung betrieblicher Arbeits- und Entscheidungsprozesse 172 · Neue Steuerungs- und Kontrollmechanismen von Marktbeziehungen und von innerbetrieblichen Arbeitsprozessen 175 · Ausbau und Zementierung hierarchischer Strukturen 178	
Kapitel 4	
Die Veränderungen von Tätigkeitsstrukturen und Qualifikationsprofilen in den Angestelltenbereichen	181
4.1 Zur Typisierung von qualifizierten Angestelltentätigkeiten (und zur Erfassung von Veränderungen in der Arbeitssituation)	181
4.2 Die kaufmännischen Profis oder Angestellte als Gestalter von Marktprozessen	188
4.2.1 Am Schalthebel der wirtschaftlichen Macht in Banken und Sparkassen: Die Arbeit der Kreditsachbearbeiter	188
Spartenintegration und Entscheidungsdelegation als Eckpfeiler eines neuen professionelleren Arbeitszuschnitts 190 · Der weite Sprung von der Einzelplatzarbeit zur Teamarbeit 193	
4.2.2 Die Verkaufsspezialisten für bankspezifische Dienstleistungen: Die Kundenberater in den Markt Bereichen und Filialen der Kreditinstitute	196
Der neue Zustand des Arbeitsfeldes von Kundenberatern 198 · Leistungsvorgaben und laufende Erfolgskontrollen als neue Orientierungspunkte des Arbeitshandelns 202	
4.2.3 Der Abstieg zu Verkaufsorganisatoren vor Ort: Die Abteilungsleiter/Marktleiter im Einzelhandel	204
Im Zentrum: Personalführung 211 · Exkurs: Die veränderten Arbeitsbedingungen des Verkaufspersonals unterhalb der Leitungsebene 214	

- 4.2.4 Die Makler der Warenbeschaffung: Einkäufer in Industrie- und Handelsverwaltungen 216
Die Einkäufer in Industrierwartungen 216 · Die Veränderungen der Arbeitssituation von Einkäufern im einzelnen 218 · Die Auflösung integrierter Einkaufsgruppen geht zu Lasten der Einkäufer 221 · Die Einkäufer in Handelsunternehmen: Vom Wareneinkäufer zum Garant für die Optimierung von Warenbeschaffung und Warenabsatz 224
- 4.3 Die Sachverwalter konditionsgetreuer Vertragsumsetzung: Die Bearbeitung von kunden- und klientenbezogenen Leistungsansprüchen in Bausparkassen, Versicherungen und kommunalen Ämtern 225
Die Prüfung von Darlehensanträgen und Schadensfällen in Bausparkassen und Versicherungen 225 · Der Bruch mit dem Prinzip der generellen qualitativen Einzelfallprüfung oder die Zerschlagung einer Domäne 228 · Der Verlust von Anschaulichkeit und Fall-Geschichte als Erschwerung der Arbeit 231 · Die Bearbeitung von Leistungsansprüchen in kommunalen Steuer- und Sozialämtern 233
- 4.4 Die dienstbaren Geister im Schatten marktbezogener Funktionen: Die Arbeits- und Berufssituation von Sachbearbeitern in Administrations- und Bestandspflegebereichen 237
Sachbearbeiter in der Bestandsverwaltung von Versicherungen und Bausparkassen: Zentral betroffen von der Automatisierung der Prüfaufgaben und der Korrespondenzfunktionen 239 · Sachbearbeiter in der Verkaufsabwicklung und in der Rechnungsprüfung von Industrieunternehmen 243 · Bank- und Sparkassenangestellte in den Betriebs- und Servicebereichen: Verborgen hinter Stellwänden und gefesselt an Schnellbedienungstresen 245 · Exkurs: Der Abstieg der Kassierer 247 · Hilfssachbearbeiter in Einkaufsabteilungen von Industrieunternehmen und in Steuerämtern von Kommunalverwaltungen 248
- 4.5 Die Einschränkung des Bewegungsspielraums in der Arbeit. Zur Wahrnehmung der Umbruchsituation durch die Angestellten – Umriss zukünftiger Bürokultur 249
»Wahrnehmung von Arbeitssituationen« 250 · Nicht Veränderungen des Aufgabenzuschnitts, sondern der Durchführung der Arbeit verunsichern den Blick 252 · Im Zentrum der Wahrnehmung: die Erfahrung neuer Kontrollformen 254 · Die Einschränkung des Dispositionsspielraums 261 · Das endgültige Ende des Büroschlafs? oder: Der Anstieg der Beanspruchung 266 · Fall 1: Der ständig steigende Streß der Abteilungsleiter im Handel 270 · Fall 2: Die psychische Beanspruchung der Routine-sachbearbeiterinnen in der Industrie 271 · Fall 3: Die besondere Beanspruchung der computergesteuerten Kundenberater 272 · Kooperation: Polarisierung der Entwicklungsperspektiven 273 · Umriss zukünftiger Arbeitskultur im Büro 279
- 4.6 Zum Widerspruch von Entwertung und Aufwertung der Fachqualifikation: Entwicklungstendenzen der Anforderungsstruktur 282
Der irreführende Vergleich zwischen Gehirn und Computer 282 · Bezugspunkte und Dimensionen für die Bestimmung von Qualifikationsstrukturen 285 · Renaissance der Fachqualifikation und Verstärkung kommunikativer Kompetenz 287

- Kapitel 5
Der Wandel in den Berufsstrukturen und Berufsperspektiven von Angestellten 297
- 5.1 Die langsame, aber unaufhaltsame Verengung der Berufsperspektiven für Angestellte auf den Dienstleistungsarbeitsmärkten 297
Die große Beschäftigungsexpansion in den Angestelltenbereichen bis zur Mitte der 70er Jahre 298 · Hauptbetroffene des Entwicklungsbruchs: Bürohilfs- und Schreibkräfte 304 · Beschäftigungsprognosen auf schwachen Beinen (Exkurs) 305 · Das Ende der Kompensationsfunktion des Dienstleistungssektors 309
- 5.2 Anhebung des Qualifikationsniveaus und Verfestigung von Arbeitsteilungsstrukturen als Basis für eine Verdünnung betrieblicher Berufsperspektiven 312
Die Abschottung der Hauptfunktionsbereiche als Barriere für beruflichen Aufstieg 321 · In der Sackgasse: Zur beruflichen Situation der einfachen Sachbearbeiter, Bürohilfskräfte und Schreibkräfte 322 · Vor dem Nadelohr: Qualifizierte Sachbearbeiter im (endlosen) Wartestand 324
- 5.3 Der große Trainings-Wettlauf: Angestellte in der betrieblichen Rekrutierungs- und Qualifizierungspolitik 329
Die neue Qualifizierungsoffensive in der Erstausbildung 329 · Die selektive Nutzung des schulischen Angebots: Zur Amalgamierung von externen Angeboten und internen Normen 332 · Angebotsorientierte Differenzierung von Ausbildungsgängen 334 · Weiterbildung als innerbetriebliche Selektionsbarriere 340 · Weiterbildung als Professionalisierungsimpuls – nicht mehr als Kompensation 342 · Die (eher marginalen) Formen technologisch begründeter Weiterbildung 344 · Zwischen Versprechen und Druck: Die Ambivalenz in der Weiterbildung der Angestellten 347
- 5.4 Steigende Verunsicherung, wachsende Desillusionierung: Zum Berufsbewußtsein der Angestellten im Rationalisierungsprozeß 349
Die Ungebrochenheit der Aufstiegsorientierung 351 · Die große Desillusionierung der Aufstiegspektiven – vor allem bei Frauen 354 · Die Bedrohung der betrieblichen Stellung der Angestellten durch den technisch-organisatorischen Wandel 361 · Der Verlust des Expertenstatus: die Angst der Sachbearbeiter 364 · Im Handel Optimismus wegen qualifikatorischen Nachholbedarfs 366 · Aufwertung durch Technisierung des Arbeitsplatzes (Routinesachbearbeiterinnen in der Industrie) 368 · Schock des Übergangs oder neue Dauerperspektive: Die Angst vor Entindividualisierung der Berufstätigkeit 370 · An der Schwelle zu einem neuen Arrangement mit der Arbeit: Schreitet Entfremdung voran? 378 · Dennoch keine Maschinenstürmer-Mentalität 380
- Kapitel 6
Weichenstellungen für die Zukunft: Neue Herausforderungen für Politik, betriebliche Akteure und Wissenschaft 385
- 6.1 Zur Zuspitzung des Widerspruchs zwischen internen und externen

Berufsperspektiven – Hauptleidtragende: Die weiblichen Angestellten Weder Markt noch bedingungslose Modernisierung bieten eine Lösung	386
6.2 Zur internen Problemlage: Handlungskonstellationen und Handlungsrestriktionen der betrieblichen Akteure bei einer offensiven Nutzung des gestiegenen Gestaltungspotentials Das gestiegene Gestaltungspotential 393 · Im Management: keine hermetisch abgedichteten Gestaltungskonzepte 394 · Die Verfestigung der innerbetrieblichen Belegschaftsspaltung und die Interessendifferenzierung unter den Angestellten 396 · Neuralgische Punkte: Leistungskompromiß, Kontrolle, Meßbarkeit geistiger Arbeit 398 · Der mühsame Weg zu einem neuen Rationalisierungs- und Politikverständnis: Problemlagen der Gewerkschaften 401	393
6.3 Pfade in die Zukunft finden – theoretische, methodische und politische Probleme interpretativer Rationalisierungsforschung Verschränkung einer ›Empirie von oben‹ mit der ›Empirie von unten‹ 409 · Das politisch-legitimatorische Problem interpretativer Sozialforschung 412	405
Anmerkungen	415
Literatur	453

Kapitel 1

Systemische Rationalisierung und die Zukunft der Angestellten: Betrachtungsperspektiven für die Entwicklung von Angestelltenarbeit

1.1 Angestellte in der »Dienstleistungsgesellschaft«: Hoffnungen auf veränderte Sozialstrukturen und auf bessere Arbeit

Erinnern wir uns: Daß den Angestellten die Zukunft gehören werde und daß sie zur größten Gruppe der abhängig Beschäftigten avancieren würden, galt seit den Theorien Clarks (1940) und Fourastiés (1954)¹ in sozialwissenschaftlichen Diskussionen als eine ausgemachte Sache. Die rapide Ausdehnung von Dienstleistungssektoren und -berufen in den letzten Jahrzehnten bestätigt die frühen Entwicklungstheorien insoweit, als bereits Ende der 60er Jahre die Beschäftigungsstruktur in beinahe allen entwickelten bürgerlichen Gesellschaften von den Erwerbstätigengruppen dominiert wird, die man zum Dienstleistungssektor zählen kann.² Dies sind zwar nicht ausschließlich, aber doch überwiegend Angestellte; selbst wenn man die engere Kategorie der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten betrachtet, gilt für die Bundesrepublik, daß die Angestellten sich anschicken, mit den Arbeitern der Zahl nach gleichzuziehen.³

Dem Wandel der Beschäftigungsstruktur liegen säkulare, irreversible Vergesellschaftungsprozesse der Arbeits- und Verkehrsformen zugrunde, die ein Resultat fortschreitender Industrialisierung sind und die sich in einer Verallgemeinerung der *Monetarisierung*⁴ und *Mediatisierung*⁵ von Austauschbeziehungen sowie in einer flankierenden *öffentlichen Gewährleistung* privater Daseinsvorsorge und privaten Wirtschaftshandelns ausdrücken. In diesem Prozeß wuchsen die privaten und öffentlichen Dienstleistungsunternehmen im Banken-, Handels- und Versicherungssektor sowie in unterschiedlichen staatlichen Verwaltungen zu beschäftigungsintensiven Großorganisationen⁶, gleichzeitig gewannen im Produktionssektor die nicht-produktiven Verwaltungsbereiche derart an Gewicht, daß sich auch in der Industrie das Zahlenverhältnis von Arbeitern zu Angestellten immer weiter reduzierte.⁷