



Universität Potsdam

Dieter Wagner

Technischer Fortschritt erfordert zeitgemäße Organisations- und Führungsstrukturen : Konsequenzen des Strukturwandels auf die Beschäftigungspolitik

first published in:
Zeitschrift Führung + Organisation : ZfO (1984), 1, S. 56-59

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 46
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5046/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50466>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 46

Technischer Fortschritt erfordert zeitgemäße Organisations- und Führungsstrukturen

Technischer Fortschritt, Strukturwandel und Wettbewerb bedingen sich gegenseitig. Ihre effiziente Nutzung setzt wiederum zeitgemäße Organisations- und Führungsstrukturen voraus. Aber auch die personalwirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Auswirkungen technologischer und struktureller Veränderungen sind zumindest teilweise abhängig von der Form der organisatorischen Gestaltung. Die Wechselwirkungen zwischen diesen Faktoren sind oftmals nur teilweise bekannt und recht spekulativer Natur. Da die möglichen Konsequenzen für Wirtschaft und Gesellschaft allerdings sehr tiefgreifend sein können, ist es zu begrüßen, wenn wichtige Aspekte dieser vielschichtigen Problematik auf Tagungen und Kongressen besprochen werden, die insbesondere von Praktikern aus den Bereichen Organisation, Personalwirtschaft und Arbeitsgestaltung besucht werden.

Auf dem 3. Personalleiter-Kongreß der DGFP:

Konsequenzen des Strukturwandels auf die Beschäftigungspolitik

am 17. und 18. Oktober 1983 in Düsseldorf bestand insbesondere für Personalleiter Gelegenheit, wesentliche personalwirtschaftliche, führungs- und organisationsbezogene Aspekte des strukturellen Wandels kennenzulernen.

Nach der Eröffnung der Tagung durch Dr. Wirth, Hauptgeschäftsführer der DGFP, berichtete Staatssekretär Martin Grüner vom Bundeswirtschaftsministerium über die (wieder etwas erfreulichere) wirtschaftliche Entwicklung. Es folgte ein Vortrag von Dr. Stingl, Präsident der Bundesanstalt für Arbeit, über die „Auswirkungen des technologischen Wandels auf die Beschäftigung“. Nach seiner Ansicht ist der Einsatz neuer technischer Verfahren zwar in einer Reihe von Fällen mit Arbeitsplatzverlusten verbunden, andererseits entstehen

neue Arbeitsplätze mit anderen, höheren Qualifikationsanforderungen, die darüber hinaus wesentlich zur Humanisierung von Arbeitsplätzen beigetragen haben. Dr. Stingl bedauerte eine gewisse zunehmende Technologiefindlichkeit in der Bevölkerung und plädierte für eine „evolutionäre“ Einführung neuer Technologien, um insbesondere auch den Interessen der betroffenen Arbeitnehmer besser gerecht zu werden.

Sieben Arbeitskreise beschäftigten sich mit folgenden Themen:

- *Auswirkungen der technologischen Entwicklung in Büro und Verwaltung (Formen zukünftiger Technologien, Veränderungen der Arbeitsplätze in Büro und Verwaltung),*
- *Prioritäten der Personalpolitik (Konzentration im innerbetrieblichen Leistungsprozeß, praktikable Wege der Personalreduzierung, mögliche Auswirkungen der Arbeitszeitreduzierung auf die Personalarbeit),*
- *Einflüsse des Strukturwandels auf die betriebliche Bildungsarbeit und zukünftige Schwerpunkte der betrieblichen Bildungspolitik (Nachwuchsplanung und Personalentwicklung, Schwerpunkte der Bildungsarbeit im kaufmännischen, technischen und Führungskräfte-Bereich, die Rolle der Aus- und Weiterbildung im Konzept einer umfassenden integrierten Personalentwicklung, Motivation der Führungskräfte bei stagnierendem Geschäftsverlauf),*
- *Notwendigkeit einer intensiven Kommunikation (Mitarbeitergespräche als Mittel der Personalpolitik, Information der Betriebsräte und Vertrauensleute).*
- *Auswirkungen des Strukturwandels auf die betriebliche Organisation (moderne Organisationsstruktur als Antwort auf die Herausforderung des Strukturwandels).*

Bei der Berichterstattung erfolgt eine

Schwerpunktbildung auf die Bereiche Büro-Automation, Personalentwicklung und Organisation.

● *Neue Technologien im Büro*

Nach einem Überblick über die Formen des technologischen Wandels im Büro wurden mögliche arbeitsorganisatorische und personalwirtschaftliche Auswirkungen diskutiert. Dabei wies Prof. Dr. A. Picot, TU Hannover, daraufhin, daß die Technik grundsätzlich ein Neutrum darstelle. Schließlich liege es am Menschen, was er damit mache (Herren- oder Sklaven-Systeme; Zentralisation oder Dezentralisation von Entscheidungen). Bei aller Unsicherheit von Prognosen auf diesem Gebiet ging Picot einerseits von einer Tendenz zu flacheren Organisationspyramiden, zu einer Substitution bisheriger Tätigkeiten bei gleichzeitig umfassenderer Anwendung neuer software-bezogener Faktoren aus. Organisatorische Auswirkungen sollten möglichst frühzeitig besprochen und über eine partizipative Planung (bei Mitwirkung der Betroffenen) in gestalterische Maßnahmen umgesetzt werden.

● *Personalentwicklung*

In dem Beitrag von Prof. Dr. R. Wunderer, Hochschule St. Gallen, über das Thema Personalentwicklung wurde deutlich, daß in stärkerem Maße als bisher berücksichtigt werden mußte, daß es sich um eine Führungsfunktion der Vorgesetzten und nicht alleine um die Aufgabe einer speziellen Abteilung handelt. Nach wie vor problematisch ist die Transfersicherung der im Training vermittelten Erkenntnisse. Die Begleitung durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung ist nach Ansicht von Wunderer oftmals ebenso unzureichend wie individuell aufgebaute, langfristig angelegte und mit dem Personalwesen abgestimmte Entwicklungsprogramme.

● *Moderne Organisationsstrukturen*

Die Konsequenzen des technologischen Wandels werden u. a. auch in veränderten Anforderungsprofilen deutlich. Insofern sind nicht nur die Personalentwicklungsprogramme zu modifizieren. Auch die Organisationsstrukturen sind weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang beschrieb Prof. Dr. M. K. Welge von der Fernuniversität Hagen die wichtigsten Merkmale anpassungsfähiger Organisationsstrukturen. Eine solche Struktur ist nach seiner Ansicht durch drei Bausteine gekennzeichnet: Stabilitätsbaustein, unternehmerischer und verhaltensaufbrechender Baustein. Dabei ist eine extreme Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen zu empfehlen, wobei verhaltensbezogene Koordinationsmechanismen an Bedeutung zunehmen.

Die angesprochene Thematik hätte sicherlich eine noch größere Teilnehmerzahl ansprechen können. Hier mag die zeitliche Nähe zu anderen Veranstaltungen (z. B. Deutscher Betriebswirtschaftertag) eine Rolle gespielt haben. Vielleicht war es aber auch eine gewisse Überflutung der Teilnehmer mit zu vielen Teilaspekten eines weitläufigen Problemfeldes. Andererseits ist es zu begrüßen, wenn die Personalfachleute über ihren personalwirtschaftlichen Kernbereich hinaus zunehmend dazu übergehen, die Interdependenzen ihrer Tätigkeit zu den Bereichen Organisation und Technik rechtzeitig zu erkennen und an ihrer Gestaltung tatkräftig mitzuwirken. Insofern war das angesprochene Thema ein verdienstvoller erster Schritt in eine noch weiterzuverfolgende Richtung.

Bei der zweiten Veranstaltung, von der hier berichtet werden soll, wurden fertigungstechnologische und arbeitsorganisatorische Aspekte betont.

Wettbewerbsfähige Arbeitssysteme

2. Arbeitstagung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, vom 22. — 23. November 1983 in Böblingen

Mehr als 200 Spezialisten, Führungskräfte und Wissenschaftler, insbesondere aus den Fachgebieten Produktionsplanung und -steuerung, Arbeitswirtschaft und Personalwesen kamen nach Böblingen, um wettbewerbsfähige Arbeitssysteme als Problemlösungen

für die Praxis kennenzulernen. Die Anzahl der allgemeinen Organisationsfachleute dürfte jedoch relativ gering gewesen sein, obwohl die Tagung zeigte, daß es im Fertigungsbereich und seinen Schnittstellen zur Unternehmensplanung, Beschaffung, Materialwirtschaft bzw. Logistik eine Fülle aufbau- und ablauforganisatorischer Fragestellungen gibt, die der interdisziplinären Problembewältigung bedürfen.

Arten und Einsatzmöglichkeiten neuer Informations- und Fertigungstechnologien (z. B. Industrieroboter, CAD- und CAM-Systeme, NC- und CNC-Systeme) sind vielfältig. Nach Ansicht der Veranstalter, der Professoren Bullinger und Warnecke, Universität Stuttgart, und Institutsdirektoren bei der Fraunhofer-Gesellschaft, sollten sie in sinnvoller Weise genutzt werden, damit sie in wirksame Organisationsformen nicht nur bei der Produktentwicklung, sondern auch bei der Erfüllung von Planungsaufgaben und bei der Gestaltung von Arbeitsthemen umgesetzt werden können, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen je nach Branche zu sichern, auszubauen oder gar zurückzugewinnen.

Ministerialdirigent Dr. Donth vom Bundesministerium für Forschung und Technologie ging in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit hochflexibler Fertigungssysteme ein, betonte aber auch das Erfordernis von human gestalteten Arbeitsplätzen, um unvermeidbare Belastungen abzubauen.

Michael Jungblut von der Wirtschaftsredaktion der Wochenzeitschrift „Die Zeit“ plädierte für eine innovative Wirtschaftspolitik, die stärker als früher die Phase des Überganges vom extensiven zum intensiven Wachstum berücksichtigt, in der sich die hochentwickelten Industrieländer nun befinden. Die Schaffung höherwertiger Güter bei einem rationellen Einsatz von Energie, Rohstoffen und menschlicher Arbeitskraft sind für ihn wesentliche Elemente dieser Wirtschaftspolitik ebenso wie flexible Arbeitszeitregelungen und flexible Arbeitssysteme.

Dr. Posth, Vorstandsmitglied für Personal- und Sozialwesen bei Audi NSU, beschrieb „Personalpolitische Leitlinien für die Fabrik von morgen“. Angesichts einer zunehmenden Rechnerintegration und Verknüpfung verschiedener Technologieformen, der Tendenz zur vollkontinuierlichen Fertigung, flexibler Bearbeitungsformen und Simulationssysteme sowie von Robotersystemen mit verbesserter Sensorik erwartet er eine Vielfalt arbeitsorganisatorischer Lösungen mit neuen Gestaltungsspielräumen für die Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund werden die Anforderungen an das betriebliche Personalwesen hinsichtlich der Schaffung neuer Personalstrukturen, Arbeitsbewertungs- und Entlohnungssysteme sowie der entsprechenden Arbeitsbedingungen zunehmen.

Aufgabe der betrieblichen Weiterbildung wird es sein, genügend qualifiziertes Personal mit dem entsprechenden Fachwissen und dem Verständnis für technische Zusammenhänge und betriebliche Abläufe heranzubilden. (Diese Auffassung deckte sich auch mit den Erfahrungen in einem anderen Unternehmen der Automobilindustrie, die am nächsten Tag vorgestellt wurden.)

T. Stiehl und E. Eisenmann nahmen Stellung zu den zu erwartenden Veränderungen durch neue Technologien aus der Sicht der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften. Wurde einerseits der Zwang zur Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Erzielung weiterer Produktivitätsfortschritte betont, überwog aus Gewerkschaftssicht die Betonung der Nachteile. Danach nehmen durch neue Technologien die psychischen Belastungen zu, die Handlungsspielräume ab. Damit einher geht eine stärkere Gesundheitsgefährdung und der Verlust an Qualifikationen, vom Verlust an Arbeitsplätzen ganz zu schweigen.

● *Verstärkte Weiterbildung der Mitarbeiter ist notwendig*

In der nachfolgenden Diskussion wurde deutlich, daß Arbeitgeber und Arbeitnehmer zumindest verbal in der Notwendigkeit zur verstärkten Weiterbildung der Mitarbeiter übereinstimmen. Darüber hinaus wurde insbesondere von anwesenden Wissenschaftlern die Meinung vertreten, daß sich Effektivität und Humanität nicht ausschließen müssen. Außerdem gab der aktuelle Streit zwischen den Vertretern der Tarifvertragsparteien über den „richtigen“ Weg von Arbeitszeitverkürzungen das Stichwort zu der Feststellung, daß auf jeden Fall, gleichgültig welche tarifvertraglichen Regelungen hier zustande kommen, mit durchaus erheblichen arbeitsorganisatorischen Auswirkungen von Arbeitszeitveränderungen zu rechnen ist. Auch hieran wurde die Notwendigkeit zur rechtzeitigen Planung deutlich.

● *Betriebliche Beispiele zeigen neue Lösungsansätze*

Im Anschluß an diese Vorträge wurden unter dem Motto „Arbeitssystem/Gestaltungsspielräume nutzen“ diverse betriebliche Beispiele gezeigt, bei denen versucht wurde, die Flexibilität der Fertigung zu erhöhen und gleichzeitig andere arbeitsorganisatorische Lösungen zu finden. Dabei handelte es sich sowohl um angepaßte und flexible Montagesysteme sowie um flexible Automatisierungsverfahren bei der Zerspanung und der Bohr- und Fräsverarbeitung, aber auch um Teamkonzepte in der österreichischen und schwedischen Automobilindustrie. Dabei wurde deutlich, daß verschiedene einfache oder beschwerliche Tätigkeiten wegfielen, gleichzeitig aber auch das Qualifikationsniveau bei den verbliebenen Arbeitsplätzen nicht unbeträchtlich gestiegen ist. Letzteres gilt sowohl für anspruchsvollere Arbeitsinhalte als auch für eine größere Vielseitigkeit, die bei Grup-

penfertigung ebenso gefordert ist wie bei Simultanfertigung, mit dem Ziel, eine stärkere Betriebsmittelnutzung zu erreichen und unterschiedliche Aufträge mit tendenziell abnehmenden Losgrößen zu bearbeiten.

● *Planungsphase bei der Einrichtung neuer Fertigungssysteme wird immer bedeutender*

Am zweiten Tag betonte Professor *Bullinger* die zunehmende Bedeutung der Planungsphase bei der Einrichtung neuer Fertigungssysteme, um teure Fehler zu vermeiden, die erst in der Realisierung deutlich werden. Zunehmende Planung zwingt allerdings zur stärkeren Systematisierung und Rationalisierung der Planungsarbeit, wofür mittlerweile verschiedene computergestützte Hilfen zur Verfügung stehen, die in verschiedenen weiteren Vorträgen und auch an mehreren Informationsständen vorgestellt wurden. Dabei wurde auch diskutiert, inwieweit diese Methoden von den Planungsabteilungen an die „Front“ dezentralisierbar sind. Gleichzeitig wurde betont, daß neue Konzepte der Fertigungssteuerung, die z. B. auf die Integration von Zeit- und Materialwirtschaft abzielen, nur dann funktionieren, wenn die aufbauorganisatorische Gliederung an die Erzeugnisstruktur angepaßt ist.

Der letzte Teil der Tagung stand unter dem Motto „Unternehmen und Pro-

duktion — Konsequenzen ziehen“. Dabei wurden neue arbeitsorganisatorische Modelle aus betriebssoziologischer, -psychologischer und -wirtschaftlicher Sicht beleuchtet. Wenn auch klar wurde, daß neue Modelle sich in der Praxis an den „Realitäten“ betriebswirtschaftlicher Wirtschaftlichkeitsberechnungen orientieren müssen, so wurde doch auch sichtbar, daß eine stärkere und frühzeitigere Zusammenarbeit zwischen den genannten Disziplinen notwendig ist.

Der Zwang zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen fordert es, die vielfältigen neuen Technologien im Fertigungs- und im Verwaltungsbereich als Chance zu begreifen und mit Kreativität einzusetzen. Wie insbesondere die Gewerkschaften deutlich machen, bestehen vielfältige Gefahren, die sich insbesondere durch die Schlagworte Arbeitsplatzvernichtung, Monotonie, Überforderung, lückenlose Kontrolle ausdrücken lassen. Andererseits bestehen jedoch auch vielfältige arbeitsorganisatorische Möglichkeiten, um diesen Entwicklungen zu begegnen. Dies wurde auf dieser Arbeitstagung eindrucksvoll bestätigt.

Dieter Wagner