

Vom Kontor zur Netzwerkorganisation

Der Techniknutzungspfad Büro

2.1 Vom Kontor zum Call-Center – ein Panoramablick

Das *Kontor* ist das Büro des Kaufmanns vor der industriellen Revolution. Es wird abgelöst durch das „Fließbandbüro“, das typisch für die Zeit vor dem Einsatz der IT ist. Es folgt das sogenannte „SAP-Büro“, wohl wissend, dass viel Zeit vergehen musste und eine Vielzahl von Anstrengungen und Konflikten erforderlich waren, bis dieser heute verbreitete, durch Standardsoftware geprägte Bürotyp Gestalt annehmen konnte. Es werden in unserer Darstellung also einige „Zeitscheiben“ übersprungen, die auch der Erwähnung Wert gewesen wären. SAP R/3 ist eine weltweit verbreitete Standardsoftware, die Büro- und Fertigungs-Prozesse automatisiert und in vielen Großunternehmen weltweit die Grundlage für die heute geltende Organisationstechnologie ist. Die Technologie bzw. Software gibt wesentliche Parameter für die Gestaltung der Arbeitsorganisation vor. Sie steht stellvertretend für viele andere Softwarekonzepte, die auf Formalisierung, Automatisierung und Integration von Prozessen in Organisationen setzen.

Viele Organisationen haben heute noch große Mühe, dieses Konzept passabel umzusetzen. Parallel dazu wird versucht, sich den nächsten Herausforderungen zu stellen: Teile der Büroarbeit werden in Call-Center verlagert oder mit Hilfe des Internets auf Kunden überwältzt, die globale Netzwerkorganisation ist zu bewältigen.

Das Kontor

Das Kontor ist die vorindustrielle Organisationsform des Büros (s. Abb. 2.2). Sie reicht bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück und hat auf den ersten Blick Ähnlichkeiten mit heutigen Büros von Selbstständigen sowie Klein- und Mittelständlern. Jeder Büroangestellte hat seinen Bereich. Der Grad der Arbeitsteilung und Standardisierung der Aufgaben ist noch gering. Der Arbeitsstil der Beschäftigten ist stark von damals geltenden kulturellen Leitbildern wie Korrektheit, Ordnung, Pünktlichkeit und Disziplin geprägt. Der Inhaber ist der Patriarch, seinen Weisungen ist Folge zu leisten, er hat die Kontrolle über alles.

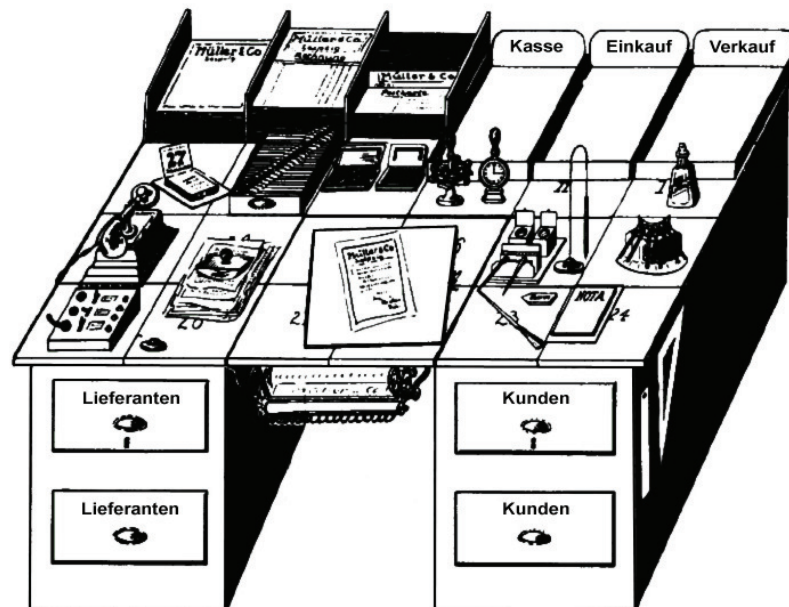


Abb. 2.1 | Die Abbildung zeigt einen Kontorschreibtisch etwa zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Eine Arbeitsteilung im Büro ist noch nicht zu erkennen. Die anfallenden Arbeiten sollen vor allem durch eine übersichtliche Ordnung rationell abgewickelt werden können. Dem strengen Vorgesetzten ist der Anblick dieser Ordnung eine Wonne. Signalisieren die Icons auf den heutigen Desktops eine gewisse Verwandtschaft?

Eine stärkere Arbeitsteilung und Standardisierung setzt mit der Mechanisierung des Büros ein. Telegraph, Telefon vor allem die Schreibmaschine verändern die Büroorganisation. Es werden überwiegend Frauen zur Bedienung der Bürotechnik und zum Maschineschreiben eingestellt. Die Schreibarbeiten werden von den Beschäftigten und ihren übrigen Arbeitsaufgaben abgespalten. Mit dem Aufkommen der Industrialisierung weitet sich der Verwaltungsaufwand, insbesondere durch Kontrolltätigkeiten und Schriftverkehr, enorm aus.

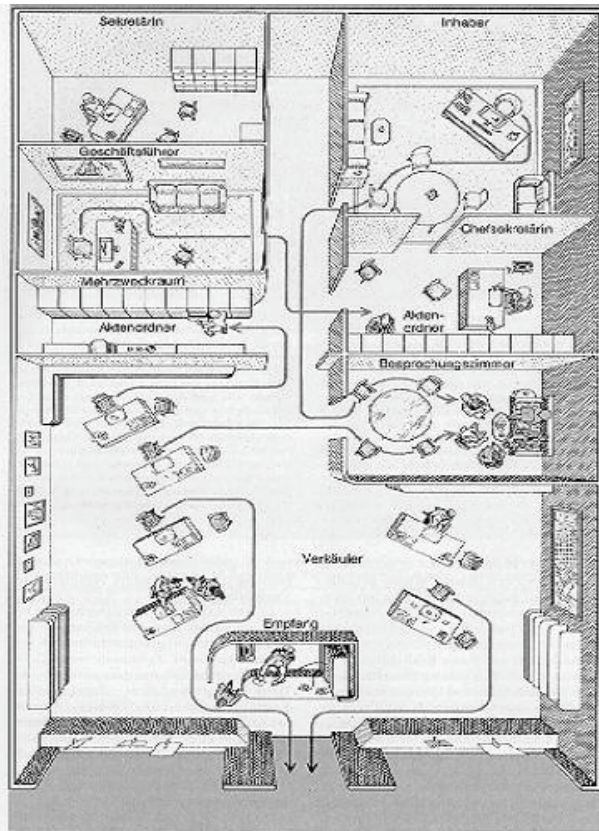


Abb. 2.2 | Das vorindustrielle Büro: Blick auf ein Kontor (Spektrum der Wissenschaft 11 | 1982, S. 121)

Das „Fließbandbüro“ der Industriegesellschaft

Die industrielle Revolution verändert das Büro grundlegend. Große Fabriken entstehen, Arbeiter werden eingestellt. Der Verwaltungs- und Büroaufwand steigt rapide. Die Organisationsprinzipien der Fabrikarbeit werden auf die Büroorganisation übertragen.

Die Metapher „Fließbandbüro“ steht für den Versuch, Methoden und Strategien von Frederick Winslow Taylor und Henry Ford auf die Büroorganisation zu übertragen. Abbildung 2.3 zeigt eine Versicherungsabteilung, vielleicht ein Büro, in dem Schadensabrechnungen abgewickelt werden. Es ist ein Büro ohne Computerunterstützung, etwa im Jahre 1965 (die rechten Räume der Abbildung bleiben unberücksichtigt). Die Kundenaufträge werden vorne an Schaltern von Angestellten entgegengenommen und zur Gruppe Arbeitsverteilung (B) ins Großraumbüro gebracht. Die vier Sachbearbeiter teilen die Fälle in Standard- und Sonderfälle auf. Das Ziel ist die Trennung der Kopfarbeit in Routinefälle und anspruchsvollere Kopfarbeit.

Die Arbeit der Routinesachbearbeiter (C) ist wenig anspruchsvoll und vermutlich eher langweilig. Es werden zwar viele Arbeitskräfte benötigt, die Qualifikationsanforderungen sind nach heutigen Maßstäben eher gering. Es geht bei den meisten Aufgaben darum, sie wie im Schlaf zu beherrschen. In der Fabrik wie im Büro wird wenig gesprochen. Es gilt das Motto: *Ihr seid zum Arbeiten hier und nicht zum Sprechen.*

Hinter der Entwicklung vom Kontor zum Fließbandbüro, die hier recht plausibel und unkompliziert erscheint, verbirgt sich die Geschichte der Industrialisierung mit ihren Leitbildern, ökonomischen und sozialen Konflikten und Kämpfen und der Konstruktion von Maschinen für die Massenfertigung. Dazu im nächsten Kapitel mehr.

Das „SAP-Büro“

Das „Fließbandbüro“ wird durch das „SAP-Büro“ abgelöst (s. Abb. 2.4). Hier fällt sofort die geringe Zahl der Beschäftigten im Versicherungsbüro ins Auge. Es könnte sich ein Büro in den 90er Jahren handeln, das die Standardsoftware „SAP R/3“ einsetzt – ein gewaltiger Schritt im Vergleich zum „Fließbandbüro“. Dieser Sprung wird vor allem durch IT möglich. Den Weg dorthin hat das „Fließbandbüro“ mit seinen Methoden Formalisierung, der Standardisierung und Arbeitszerlegung bestens vorbereitet.

Im Einzelnen: Im „SAP-Büro“ stehen auf den Schreibtischen, deutlich erkennbar, Rechner, die mit Servern, weniger sichtbar, verbunden sind. Der Kunde wird direkt von einem Versicherungsangestellten oder einem Außendienstmitarbeiter beraten, der den Auftrag entgegen nimmt und im System speichert.

Die Routine- und Standardfälle werden automatisiert und so in die formale Welt der Daten transferiert. Sie sind jetzt in Software „gegossen“. Restarbeiten werden wieder in die Arbeitskontexte zurückgeführt und auf die verbleibenden Arbeitskräfte übertragen. Softwaresysteme haben einen Großteil der Routinearbeiten übernommen, die vorher von vielen Büroarbeitskräften arbeitsteilig abgewickelt wurden; sie sind weitgehend überflüssig (C).

Im SAP-Büro werden vor allem die höher qualifizierten Mitarbeiter, die im Fließbandbüro für die Sonderfälle zuständig sind, gebraucht. Sie können über den Rechner Informationen abrufen; aber auch hier werden jetzt viele Routinetätigkeiten von der Software übernommen: Auch hier werden Arbeitshandlungen werden aus dem Kontext herausgelöst, formalisiert und automatisiert. Anschließend müssen sie wieder in die Handlungen der Sachbearbeiter eingebunden werden.

Während das von Taylor und Ford geprägte „Fließbandbüro“ der Versuch war, die massenhaft anfallenden Aufgaben der riesigen Industrieunternehmen durch ein hohes Maß an Hierarchiebildung, Standardisierung und Arbeitszerlegung durchschaubar und beherrschbar zu machen, schafft die kontinuierliche Weiterentwicklung komfortabler IT in den neunziger Jahren für Unternehmen völlig neue Potenziale. Im „SAP-Büro“ wird der Versuch unternommen, die

Arbeitszerlegung durch Prozessorientierung abzulösen: Der Bearbeitungsauftrag soll möglichst zügig mit Unterstützung der IT durch den Betrieb „fließen“. Dabei werden große Teile der Standardaufgaben in Geschäftsprozessen und sogenannten Workflows automatisiert. Informationssysteme verwalten die Informationen über Produkte, Kunden und Lieferanten. Technisch betrachtet sind diese Informationen von überall zugreifbar. Die Prozesse beziehen bald Lieferanten, Kunden und Behörden mit ein. Viele Abwicklungs- und Routinearbeiten der Büroangestellten werden so überflüssig, auch Sucharbeiten oder Übermittlungsaufgaben wie Korrespondenz, Telefonate etc.

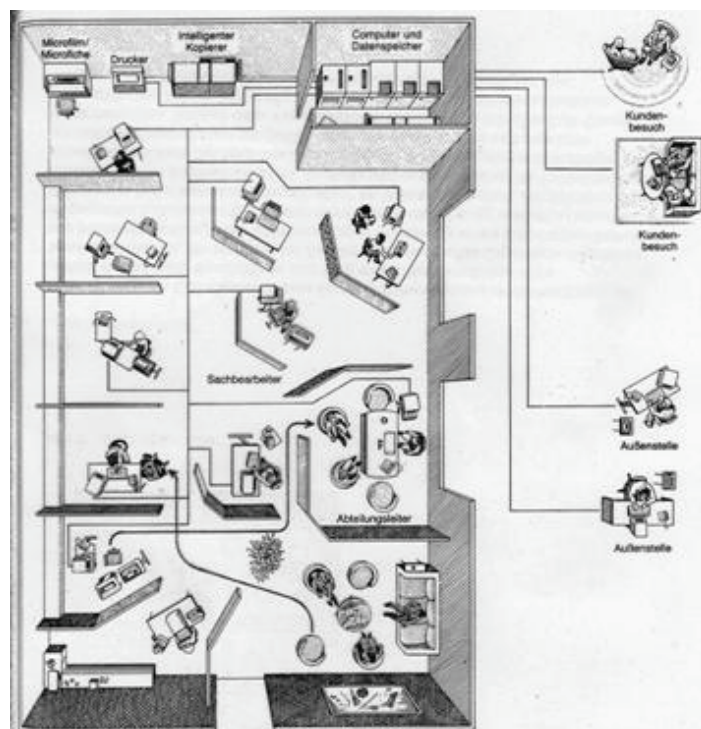


Abb. 2.4 | Das „SAP-Büro“: Die Routine-Sachbearbeitung wird automatisiert (C in Abb. 2.3). Die Sachbearbeiter für Sonderfälle (A) sind entweder als Versicherungsvertreter ausgelagert oder verbleiben im SAP-Büro (Spektrum der Wissenschaft 11 | 1982, S. 123).

Es ist ein gewaltige Herausforderung, die gesamte Organisation auf Geschäftsprozesse auszurichten. Am Anfang einer solchen Umstellung geht es nur um die Automatisierung einzelner formalisierbarer Geschäftsprozesse, z.B. von Routinefällen der Schadensfallabwicklung. Nach und nach geht der Blick über Workflows einzelner Abteilungen hinaus hin zu Standardprozessen, die die gesamte Organisation „durchfließen“ und verbinden, z.B. die Auftragsabwicklung. Alle Akteure sind dann Teil dieser bereichsübergreifenden Leitbildes Prozessarchitektur. Die softwaretechnische Vernetzung von Prozessen

wird zum vorherrschenden Organisationsparadigma, die Standardsoftware R/3 stellt die dafür erforderliche IT bereit.

Das Call-Center

Ein erster Blick in ein Call-Center vermittelt den Eindruck, sich wieder in einem Fließbandbüro zu befinden (s. Abb. 2.5). Vielleicht sind sogar mehr Beschäftigte dort tätig als im Fließbandbüro. Ursache dafür ist, dass der Saal des Call-Centers durch ausgelagerte Aufträge zahlreicher Unternehmen gut gefüllt ist; möglicherweise sind es verschiedene Versicherungen, Banken oder Versandhäuser, die Verträge mit dem Call-Center-Betreiber abgeschlossen haben. Die auslagernden Unternehmen versprechen sich davon erhebliche Reduzierungen der Personalkosten. Ob dies nicht auf Kosten der Kundenzufriedenheit geht, darüber wird merkwürdigerweise wenig diskutiert. Für den Kunden wird ein Telefonat mit einem Call-Center-Agenten teilweise bequemer sein, wenn auch häufig unbefriedigender wegen langer Warteschleifen sowie ständig wechselnder Ansprechpartner mit oft unzureichendem Wissen.

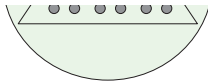


Abb. 2.5 | *Blick in ein amerikanisches Call-Center*

Viele Servicefunktionen, wie Bestellannahme oder Routineberatungen werden von Unternehmen in Call-Center verlagert. Die Realisierung dieser neuen Arbeitsorganisation setzt voraus, dass Unternehmen die vorhergehenden Schritte zur Umsetzung der softwaregestützten Prozessorganisation vollzogen haben.

Vertiefungsangebot:

In der Endlosschleife
Hotlines versprechen gute Dienste am Kunden. Erlebnisse in den Beratungshöllen von Lufthansa und Telekom. Von Peter von Becker.

► DIE ZEIT Nr. 4 | 2006

Es sind nicht nur schnell zu erlernende Tätigkeiten, bei denen das „Wegschaffen“ im Vordergrund steht, vergleichbar den Routinearbeiten im Fließbandbüro. Ähnlich wie im Fließbandbüro werden im Call-Center auch „Sonderfälle“ bearbeitet. Typisch dafür sind Hotlines mit Beratern, die etwa bei Softwareproblemen Rat erteilen.

Der Call-Center-Agent Hans Klein

In manchen Nachtschichten, wenn das Anrufvolumen gegen Null tendiert und nicht mehr der Despotismus der Supervisoren, sondern gähnende Langeweile herrscht, denkt Call-Center-Agent Hans Klein an sein erstes Bewerbungsgespräch in einem Call-Center zurück.

Er hatte auf ein ganzseitiges Stellengesuch in einer überregionalen Wochenzeitschrift reagiert; „Keine Lust mehr auf Gespräche, die nichts bringen? Bei uns ist Reden Gold! Begeistert? Rufen Sie uns an. Jetzt.“

Ein Anruf unter der angegebenen Hotline und ein einwöchiges assessment center später, in dem er gruppendynamische Spiele über sich hatte ergehen lassen, saß er dem Personalleiter des Call-Centers einer Direktversicherung gegenüber, der gleich zur Sache kam:

P: „Sie haben doch sicher nichts dagegen, ein paar Mark mehr zu verdienen, als Ihren Grundlohn?“

H: „Nein. Natürlich nicht.“

P: „Sehen Sie, wir bieten in unserem Unternehmen gerade den jungen, ehrgeizigen Beschäftigten die Möglichkeit, ihr monatliches Gehalt aufzustocken.“

H: „Darf ich fragen in welchem Rahmen?“

P: „Nun, wissen Sie, das hängt ganz von Ihrer Arbeitsleistung ab. Sowohl von der Effektivität Ihrer Arbeit für das Unternehmen als auch von Ihrem Umgang mit Kunden, Vorgesetzten und so weiter. Wenn’s gut läuft, können Sie Ihr monatliches Gehalt verdoppeln.“

H: „Klingt gut.“

P: „Klingt nicht nur gut, sondern ist es auch. Sie werden natürlich verstehen, dass ein solches Vergütungsmodell die begleitende Beurteilung Ihrer Leistungen nach objektiven Kriterien voraussetzt.“

H: „Was sind das für Kriterien?“

P: „Ganz einfach. Was die Qualität Ihrer Arbeit betrifft, so führen wir Beurteilungsgespräche auf der Basis unseres balanced score card programmes, das unsere Zielvorgaben und Ihre Effizienz ins Verhältnis setzt. Was Ihre quantitative Effizienz betrifft, orientieren wir uns an der Arbeitsleistung Ihrer Gruppe, Unser Parameter ist die durchschnittliche Gesprächsdauer der Gruppe insgesamt pro Monat. Liegt die Gruppe deutlich über der Zielvorgabe, werden entsprechend Prämien ausgeschüttet.“

H: „Ist das denn gerecht? Ich meine, es kann doch vorkommen, dass ich arbeite wie blöde und dass die anderen im Team nicht mitziehen.“

P: „Da machen Sie sich mal keine

Sorgen. Zum einen sind die Teamleiter da, die im eigenen Interesse das Leistungsniveau hoch halten müssen. Zum zweiten verfügen Sie nach meiner Einschätzung über genügend Mumm, um in einem solchen Fall Ihre Kolleginnen und Kollegen zu ein bisschen mehr Leistung anzuspornen. Das ist doch im Interesse aller, finden Sie nicht?“

Die Antwort, die er auf diese Suggestivfrage gegeben hatte, war Hans Klein heute noch peinlich: „Ich glaube, ich bin der Richtige für den Job.“

Hans Klein hat erst jetzt, Ende des Monats, seine Stundendisponierung für den folgenden Monat erhalten. Er arbeitet mal zwei, mal sechs Stunden pro Tag, mal zehn, mal 30 Stunden in der Woche im Schichtdienst, manchmal auch samstags oder sonntags, und zwar ohne Zuschläge. Obendrein plant man, das Urlaubsgeld zu kürzen: Der

Standort sei bedroht, wenn die Lohnkosten nicht abnehmen. Demnächst wird „Arbeit auf Abruf“ eingeführt, weil man die Agents möglichst zeitnah am tatsächlichen Bedarf, sozusagen just in time einsetzen will und Kosten senken möchte, indem man den überflüssigen Personaleinsatz in Schichten mit geringem Anrufvolumen reduziert: Dann weiß man gar nicht mehr, wie viel man am Ende des Monats verdient haben wird. Wem es nicht passt, der kann gehen. Die Zeitarbeitskräfte, die das Call-Center in den sogenannten peaks,

den Zeiten mit hohem Anrufvolumen, einsetzt, warten nur darauf, befristete Verträge zu erhalten und zu Angestellten des Call-Centers zu avancieren.

Hans Klein hat nicht mehr die Illusion seiner Kollegen – dass das Call-Center nur eine Durchgangsstation ist und dass danach der bessere Job und das wahre Leben kommen. Seit Jahren nimmt er sich immer wieder vor, sich zum Examen anzumelden. Doch die Teilzeitarbeit im Schichtdienst lässt kaum Zeit für intensives Lernen. Immer wieder bringen ihn die unterschiedlichen Arbeitszeiten aus dem Rhythmus und lassen ein reguläres Studium nicht zu. Selbst wenn: Was erwartet ihn nach dem Studium?

Hans Klein würde gern den Arbeitsbereich wechseln – aber überall gibt's nur noch Call-Center, in denen mehr Akademiker und hoch qualifizierte Menschen arbeiten, in deren eigentlichem Tätigkeitsgebiet kein Platz mehr für sie ist. Allein 50 ehemalige Bankkaufleute und Versicherungsangestellte hat das Unternehmen in den letzten zwölf Monaten eingestellt. Laut einer Prognose von Data-monitor wird bis zum Jahr 2005 die Zahl der Agentenplätze von 203.600 auf ca. 350.000 ansteigen. Kein anderes Berufsfeld meldet einen derart wachsenden Bedarf an. Ist man also nicht gerade ein IT-Experte, gibt es kaum ein Entkommen aus den Fremdenlegionen der Call-Center-Camps.

„Wem es nicht passt, der kann gehen.“

(OBERLINDOBER 2001, S. 19-21)

2.2 Unterm „Asphalt“ des Techniknutzungspfadades Büro

Die „nützlichen“ Disziplinen verstehen den beschriebenen Pfadverlauf als betriebswirtschaftliche „Nutzungslogik“. Nach dieser Auffassung gibt es halt ökonomische Sachzwänge, die den Technikeinsatz im Büro in dieser Weise verbindlich vorschreiben. Was ist dran an dieser Einschätzung? Welche kulturellen Leitbilder, gesetzlichen Regulierungen, Interessen von Akteuren, spezifischen Konstellationen und Wechselwirkungen haben eine Rolle bei dieser Entwicklung gespielt? Welche methodischen Konzepte sind erkennbar, wie sind sie entstanden, was sind historisch ihre Grundlagen?

Unser Vorgehen wird so sein: Nachdem zunächst ein Panoramabild der Büroentwicklung dargestellt wurde, das, durch Medien und Lehrbücher übermittelt, sich in unseren Köpfen festgesetzt hat, werfen wir im Folgenden einen „Blick hinter die Kulissen“, beschäftigen uns mit den historischen Verläufen, setzen uns mit der (scheinbaren) Logik bzw. Sachzwängen der Entwicklung auseinander, bevor wir die Suche nach Rissen, Brüchen, Widersprüchen und Optionen aufnehmen.

2.2.1 Taylor, Ford & Co – Fundamente der Industriegesellschaft

Wichtige Grundlagen der Organisationskonzepte wurden zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts gelegt. Sie sind eng mit den Namen F. W. Taylor und Henry Ford verbunden. Beide gelten heute als Begründer der arbeitsorganisatorischen Produktionskonzepte der Industriegesellschaft. Die Konzepte wurden schon bald auf Büro und Verwaltung übertragen. Im „Fließbandbüro“ drückt sich dies aus.



Der US-amerikanische Ingenieur und Arbeitswissenschaftler Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

F. W. Taylors Wissenschaftliche Betriebsführung

F. W. Taylor versuchte mit der *Wissenschaftlichen Betriebsführung* das betriebliche Geschehen in eine hierarchische und auf Arbeitszerlegung und Standardisierung von Aufgaben aufbauende Ordnung zu bringen. Er hat damit nicht nur die Strukturen der Industriegesellschaft des 20. Jahrhunderts geprägt, sondern auch wesentliche „Vorarbeit“ für den späteren IT-Einsatz erbracht.

Man kann nicht über Taylors Konzepte sprechen ohne auf sein Menschenbild einzugehen, das wahrscheinlich für die damaligen gesellschaftlichen Verhältnisse typisch war. Taylor sah es als wichtigste Aufgabe des Managements an, jeden Arbeiter dazu zu bringen, im schnellst möglichen Tempo und in berechneter Ausnutzung seiner Kräfte, die Arbeit, die seinen Anlagen entspricht, mit maximaler Leistung zu verrichten. Seiner Meinung nach gibt es ein stillschweigendes Übereinkommen der Arbeiter, „sich um die Arbeit zu drücken, d.h. absichtlich so langsam zu arbeiten, dass ja nicht eine wirkliche ehrliche Tagesleistung zustande kommt („soldiering“ nennt es der Amerikaner, ‚hang-ing it out‘ der Engländer, ‚canac‘ der Schotte)“. Taylor führt die mangelhaften Leistungen auf drei Gründe zurück:

„Der angebliche Trugschluß, der von Urzeiten her fast allgemein unter den Arbeitern verbreitet ist, dass eine wesentliche Vergrößerung der Produktion jedes Mannes und jeder Maschine schließlich dazu führen muss, eine große Anzahl von Arbeitern brotlos zu machen.

Die mangelhaften Betriebs- und Verwaltungssysteme, die allgemein verbreitet sind und die jeden Arbeiter zum ‚Bummeln‘ zwingen, um seinen eigenen Vorteil zu wahren.

Die unökonomischen Faustregel-Methoden, die sich noch in allen Gewerben finden, und bei deren Anwendung unsere Arbeiter einen großen Teil ihrer Kraft verschwenden.“

Diese Melange aus Erfahrungen und Vorurteilen ist die Grundlage für die so genannte „Wissenschaftliche Betriebsführung“, die er damals gegen viele Angriffe verteidigen musste. Sie haben die Fabriken und Büros des 20. Jahrhunderts wie kaum eine andere Lehre bis heute beeinflusst. Die wesentlichen methodischen Grundsätze lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit: Die Leitung plant die Arbeit präzise, der Arbeiter konzentriert sich auf die präzise Ausführung.
- Die Arbeitsleiter oder das Management verschaffen sich durch Arbeitsanalyse Einblick in den Betriebsablauf und optimierten die Organisation durch Arbeitszerlegung, Standardisierung und Formalisierung und sich ständig wiederholende Arbeitsvorgänge.
- Der Arbeiter soll nicht eigenen Vorstellungen des Arbeitsvollzuges folgen, er soll vielmehr die verbleibenden hoch standardisierten kurzen Arbeitszyklen wie eine Maschine abarbeiten.
- Das angestrebte Resultat: Abschaffung des vermeintlichen „Bummel-systems“ der Arbeiter und ihrer „Faustregeln“ sowie die Kontrolle des Managements über Arbeit und Arbeiter.
- Management und Betriebseigentümer erhalten den Großteil der Zuwächse der Arbeitsproduktivität, ein kleiner Teil verbleibt bei den Arbeitern.

Es ist nicht leicht, Taylors ideologische Vorurteile, mit denen sich er immer wieder rechtfertigte, von seinem methodischen Konzept zu trennen. Ein solcher Versuch muss seinen Ausgangspunkt bei den *gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen* am Ende des 19. Jahrhunderts nehmen. Taylor beabsichtigte mit seinem Konzept eine Antwort aus Sicht des Managements für eine schlüssige Arbeitsorganisation der industriellen Zeitalters zu geben, die durch die aufkommende Massenproduktion geprägt war. Es war eine Zeit des Aufbruchs, die von Klassenkämpfen gekennzeichnet war. Es wurden viele Arbeitskräfte benötigt, die überwiegend ungebildet waren und möglichst wenig kosten sollten. Vor dem Hintergrund dieser gesellschaftlichen Bedingungen ist das Taylorsche Methodenkonzept zu sehen.

Methodisch bedeutet die Trennung von Kopf- und Handarbeit die *Dekontextualisierung* bzw. *Destruktion* der bisherigen Arbeitstätigkeit der Arbeiter sowie eine *Rekontextualisierung* bzw. *Konstruktion* in Form neuer Arbeitsvorgaben. Ursprünglich lag es im Handlungsbereich des einzelnen Arbeiters, die Arbeit nach seinen Erfahrungen, Interessen und Empfindlichkeiten einzurichten. Dies wird nun aus dem Kontext herausgelöst bzw. in der bestehenden Form zerstört (Dekontextualisierung bzw. Destruktion), um es über Arbeitszerlegung, Standardisierung und Formalisierung in einer Form, die sich am Leitbild der Maschine orientiert, wieder in den Arbeitskontext der Arbeiter zurückzuführen (Rekontextualisierung bzw. Konstruktion). Für die Planung dieser neuen Arbeitsorganisation sind Kopfarbeiter zuständig. Während die gesellschaftlichen Bedingungen Teil des Makrokontextes sind, gehören die De- bzw. Rekontextualisierung zum Mikrokontext der Organisationen.

„Den Leitern fällt es z.B. zu, all die überlieferten Kenntnisse zusammenzutragen, die früher Alleinbesitz der einzelnen Arbeiter war, sie zu klassifizieren und in Tabellen zu bringen, aus diesen Kenntnissen Regeln, Gesetze und Formeln zu bilden, zur Hilfe zum Besten des Arbeiters bei seiner täglichen Arbeit ... welche an Stelle des Gutdünkens des einzelnen Arbeiters treten. Sie können mit Erfolg erst angewendet werden, wenn sie systematisch aufgezeichnet und zusammengestellt sind. Die praktische Anwendung von wissenschaftlichen Aufzeichnungen erfordert auch einen Raum, in dem die Bücher, Statistiken etc. aufbewahrt werden, und einen Tisch, an dem der disponierende Kopfarbeiter arbeiten kann. Alle Kopfarbeit unter dem alten System wurde von dem Arbeiter mitgeleistet und war ein Resultat seiner persönlichen Erfahrung. Unter dem neuen System muß sie notwendigerweise von der Leitung getan werden in Übereinstimmung mit wissenschaftlich entwickelten Gesetzen. Denn selbst wenn der Arbeiter geeignet wäre, solche wissenschaftlichen Gesetze zu entwickeln und zu verwerten, so würde es doch physisch für ihn unmöglich sein, gleichzeitig an seiner Maschine am Pult zu arbeiten. Es ist also ohne weiteres ersichtlich, dass in den meisten Fällen ein besonderer Mann zur Kopfarbeit und ein ganz anderer zur Handarbeit nötig ist“ (TAYLOR 1983, S. 38 f.).

Taylors Lehren waren zu seiner Zeit durchaus umstritten. Mehrmals musste er sich vor dem amerikanischen Senat verteidigen. Ihm wurde vorgeworfen, dass sein methodisches Konzept ausschließlich die Interessen des Managements im Blick hat, die Interessen der Arbeiter bewusst ignoriere, obwohl es doch auch möglich sei, aus der Bottom-up-Perspektive der Arbeiter eine „Wissenschaftliche Betriebsführung“ zu entwerfen.

Henry Fords Fließbandproduktion

Während Taylor seine Lehre vor allem publizierte, war Henry Ford daran interessiert, seine Ideen, die auf den Lehren Taylors aufbauten, in die Praxis umzusetzen. Ford richtete den Blick auf das Fabrikssystem. Es ging ihm um die

Organisation hocharbeitsteiliger Abläufe. Er wollte Arbeitszeit rationalisieren, indem er die Wege überflüssig machen wollte, die der Arbeiter benötigte, um Einzelteile heranzuholen. Sein Leitbild war „Die Arbeit zum Menschen zu bringen“. Wie bei Taylor waren Arbeitszerlegung und Standardisierung der Tätigkeiten Grundlagen der Arbeitsorganisation.

„Das rasche Wachstum und Tempo der Produktion machte jedoch sehr bald das Ersinnen neuer Produktionspläne erforderlich, um zu vermeiden, daß die verschiedenen Arbeiter übereinander stolperten. Der ungelernte Arbeiter verwendet mehr Zeit mit Suchen und Heranholen von Material und Werkzeugen als mit Arbeit und erhält dafür geringen Lohn, da das Spaziergehen bisher immer noch nicht sonderlich hoch bezahlt wird. Der erste Fortschritt in der Montage bestand darin, daß wir die Arbeit zu den Arbeitern hinschafften, statt umgekehrt. Heute befolgen wir zwei große allgemeine Prinzipien bei sämtlichen Verrichtungen – einen Arbeiter, wenn irgend möglich, niemals mehr als nur einen Schritt tun zu lassen und nirgends zu dulden, daß er sich bei der Arbeit nach den Seiten oder vornüber zu bücken braucht. Die bei der Montage befolgten Grundregeln lauten:

(1) Ordne Werkzeuge wie Arbeiter in der Reihenfolge der bevorstehenden Verrichtungen, so daß jeder Teil während des Prozesses der Zusammensetzung einen möglichst geringen Weg zurückzulegen hat.

(2) Bediene dich der Gleitbahnen oder anderer Transportmittel, damit der Arbeiter nach vollendeter Verrichtung den Teil, an dem er gearbeitet hat, stets an dem gleichen Fleck – der sich selbstverständlich an der handlichsten Stelle befinden muß – fallen lassen kann. Wenn möglich, nutze die Schwerkraft aus, um den betreffenden Teil dem nächsten Arbeiter zuzuführen.

(3) Bediene dich der Montagebahnen, um die zusammensetzenden Teile in handlichen Zwischenräumen an- und abfahren zu lassen.

Das Nettoresultat aus der Befolgung dieser Grundregeln ist eine Verminderung der Ansprüche an die Denktätigkeit des Arbeitenden und eine Reduzierung seiner Bewegungen auf das Mindestmaß. Nach Möglichkeit hat er ein und dieselbe Sache mit nur ein und derselben Bewegung zu verrichten.“ „Ich glaube, es war die erste bewegliche Montagebahn, die je eingerichtet wurde. Im Prinzip ähnelte sie den Schiebebahnen, deren sich die Chicagoer Fleischpacker bei der Zerlegung der Rinder bedienen“ (FORD 1923, S. 92-94).

Eine Gesellschaft, die Wohlstandsmehrung erreichen will, braucht ein hohes Maß an Arbeitsteilung. Effizienz und Effektivität einer Volkswirtschaft ist durch Spezialisierung und Ausdifferenzierung zu realisieren. Es ist jedoch ein Unterschied zwischen Arbeitsteilung und Arbeitszerlegung zu machen. Die Arbeitszerlegung teilt Arbeitsabläufe in elementare, routinemäßig



Der US-amerikanische Ingenieur und Industrielle Henry Ford (1863-1947)

auszuführende Operationen auf, die v.a. dadurch erzeugt werden, dass gleiche Arbeitsschritte oder aus mehreren Arbeitsschritten bestehende Operationen identifiziert und je nach Arbeitsanfall bei einem oder mehreren Beschäftigten „zusammengepackt“ werden, um sie damit so weit wie möglich auszufüllen. Die Routinesachbearbeitung im „Fließbandbüro“ ist dafür ein Beispiel. Es ist der Versuch die Massenarbeiten in Büro und Produktion zu beherrschen.

Fords Vorstellungen teilten viele Arbeiter nicht. Zeitweilig betrug die Fluktuationsrate bis zu 60 Prozent der Belegschaft im Monat. Als Ursachen wurden Monotonie und Arbeitshetze durch zu schnellen Lauf der Fließbänder genannt. Charlie Chaplin hat die fordistischen Arbeit in seinem Film „Modern Times“ auf brillante Weise dargestellt, indem er, am Fließband stehend, an Werkstücken und schließlich auch an Menschen „herumschraubt“. Ford versuchte der Fluktuation durch Verdoppelung des damaligen Standardindustriehohns in den Griff zu bekommen. Er wusste, dass seine Autos nur gekauft werden konnten, wenn die Beschäftigten ausreichend Geld verdienen, um Nachfrage entfalten zu können. Zwischen 1908 und 1927 wurden von seinem legendären T-Modell über 15 Millionen Autos verkauft.



Der Mediziner und Psychologe Willy Hellpach (1877-1955)

Die Daimler-Alternative von Hellpach und Lang

Gab es damals im Automobilbau andere Produktionskonzepte als das Fließband? Im Deutschland der Nachkriegszeit des 1. Weltkrieges (1914-1918) entwickelten die beiden Mitarbeiter Willy Hellpach und Richard Lang der Daimler-Motorengesellschaft im Werk Untertürkheim ein Konzept zur Gruppenfabrikation (1922). Während der Betriebsingenieur Lang die neuen organisatorische Strukturen entwarf, analysierte der Mediziner und Psychologe Hellpach die sozialpsychologischen Auswirkungen der Gruppenfabrikation.

Es war ein Gegenentwurf zum Taylorismus und Fordismus, allerdings nicht etwa, wie man zunächst vermuten könnte, um „ein Arbeiterbeglückungsprojekt zu starten“ (HELLPACH/LANG 1922, S. 49). Aus dem Taylorismus resultiert eine Atomisierung der Arbeit, so Lang. Die Konsequenz sind starke Unübersichtlichkeit, bei der Überwachung des Fertigungsfortschritts sowie zu große Transportwege, da die Einzelteile zwischen den einzelnen Abteilungen hin- und herwandern müssen. Das Motiv für die angestrebte Gruppenfabrikation besteht also ausschließlich in der Hoffnung auf erhöhte Produktivität. Es geht um die Verkürzung der Transportwege, um Kraft- und Zeiteinsparung.

Heute wird vermutet, dass die Ressourcenknappheit in Deutschland, eine Wirkung hoher Reparationszahlungen an die Siegerstaaten, die eigentliche Ursache für den Versuch der Gruppenfabrikation war. Es waren in der Zeit nach dem ersten Weltkrieg in Deutschland keine finanziellen Mittel vorhanden, um wie in den USA die Fließbandproduktion einzuführen. Insofern ist die Alternative Gruppenfabrikation aus der Not der gesellschaftlichen Verhältnisse geboren. Allerdings wird sie Jahrzehnte später wiederentdeckt werden und dann sehr erfolgreich sein.

Elton Mayos Beleuchtungsexperimente – Der amerikanischen Managementlehre geht ein Licht auf.

Ford und Taylor sahen bei ihren arbeitsorganisatorischen Konzepten kaum einen Unterschied zwischen dem Arbeiter und der Maschine. Arbeitszerlegung, Standardisierung, Formalisierung und Zusammenpacken möglichst weniger Handgriffe zu kurzen Abläufen war ihr Ziel. Mit dieser Betrachtung menschlicher Arbeit sollte die Produktivität gesteigert werden. Dieses Menschenleitbild erhielt erstmals durch Elton Mayos „Beleuchtungsexperimente“ einen eher zufälligen Knacks. Elton Mayo kann, wenn auch ungewollt, als Begründer der Unternehmensführungslehre betrachtet werden. Denn seine Experimente zeigten auf, dass die Arbeitsproduktivität auch von der Arbeitszufriedenheit der Beteiligten abhängt und die Gleichsetzung von Mensch und Maschine ideologisch zu nennen ist.



Der US-amerikanische Soziologe Elton Mayo (1880-1949)

Mayo untersuchte in den Hawthorne-Werken in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts Näherinnen, um herauszufinden, ob eine stärkere oder schwächere Beleuchtung eine höhere Leistung zur Folge hat. Überraschenderweise stieg sowohl bei guter wie bei schlechter Beleuchtung die Arbeitsproduktivität der Arbeiterinnen. Allein die Tatsache, dass das Untersuchungsteam mit den Näherinnen sprach und sich für ihre Arbeit interessierte, bewirkte eine höhere Arbeitsproduktivität. Mayos Schlussfolgerung: Die Arbeitsleistung ist abhängig von Aufmerksamkeit und Anerkennung, die den Akteuren entgegengebracht wird.

Hier wird eine Wurzel der bis heute in den „nützlichen Disziplinen“ erkennbaren Spaltung zweier Entwicklungspfade sichtbar: auf der einen Seite die Formalisierer, Rationalisierer und Automatisierer in der Tradition von Taylor und Ford, die nur „Hard Facts“ gelten lassen, auf der anderen Seite die auf „Soft Skills“ setzenden Organisationsentwickler und Anhänger der Personal- und Unternehmensführungslehre. Wenn man so will, gelingt Mayo auch ein früher Nachweis für die zu kurz greifende Sichtweise des Homo oeconomicus. Offensichtlich ist es angemessener, Beschäftigte als Akteure mit jeweils eigenen Interessen und Werten zu berücksichtigen an.

Die Lehren der „Altvorderen“ haben Organisationstheorie wie Organisationspraxis bis heute beeinflusst. Eine Reihe von Organisationsmethoden und -modellen wie die Unterscheidung von Aufbauorganisation und Ablauforganisation sowie Arbeitsteilung und Arbeitszerlegung zeugen davon.

2.2.2 Von Taylor zur Prozessorganisation – Ein großer Schritt dank Informationstechnik

Der Sprung von Taylor und Ford zur Prozessorganisation ist riesengroß und lässt viele organisatorische Entwicklungen unbeachtet. Es ist der Sprung, den wir mit im letzten Abschnitt mit dem Wechsel vom „Fließbandbüro der Industriegesellschaft“ zum „SAP-Büro“ gemacht haben.