

EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK UND ÜBERBLICK

VON PROF. DR. KARL-KLAUS PULLIG, PADERBORN

Durch die neue Kommunikationstechnologie (Textautomaten, Teletex, Telefax, Bildtelefon, Bürocomputer usw.) und die Versuche zeitgemäßer Kooperation in den Unternehmen (Organisationsentwicklung, Lernstatt, Arbeitsstrukturierung, Mitarbeiterpartizipation, Gruppendynamik, Transaktionsanalyse usw.) ist das Thema innerbetrieblicher Kommunikation zwar aktueller, aber auch unübersichtlicher als je zuvor.

Das IME wollte auf seiner 6. Tagung am 1./2. Dezember 1982 unter dem Thema "Innerbetriebliche Kommunikation als Leistungsreserve" Orientierungshilfen und einen Überblick über die verwickelten Zusammenhänge zwischen Kommunikationstechnologie, Organisationsstruktur und innerbetrieblicher Kommunikation geben.

Die Beiträge wenden sich an sogenannte Praktiker: Überwiegend Unternehmensleiter, Personalleiter und Weiterbildungsleiter. Diese dürften einerseits an sofort umsetzbaren Anregungen in Form von Modellen und Vorbildern interessiert sein, andererseits aber auch an einer soliden Basis ihrer eigenen, maßgeschneiderten, betriebsspezifischen Entscheidungen in ihren jeweiligen Unternehmungen.

Während einer Gruppe von Beiträgen eher Modellcharakter zukommt, wollen andere dem Interesse nach grundsätzlicher Orientierung in Form von gründlicher Analyse entgegenkommen.

Das unüberschaubar weite Thema der innerbetrieblichen Kommunikation wird durch die Überschriften der beiden Tage eingegrenzt:

Mitarbeiter und Kommunikationstechnik (1. Tag) und Organisationsstruktur und innerbetriebliche Kommunikation (2. Tag).

Die Ausführungen zum ersten Teil (Mitarbeiter und Kommunikationstechnik) stehen vor dem Hintergrund einer Welle von neuen Kommunikationstechniken, die jetzt auch in die Büros flutet und sowohl entsprechende Anpassungs- und Lernprozesse in Gang setzt als auch zu einer Bewertung der Folgen und damit der Erwünschtheit solcher Entwicklungen Anlaß gibt.

Die Pro- und Kontra-Diskussion zwischen LEISTER und ROSE zum Thema:

Die neuen Kommunikationstechniken - ein Beitrag zur
Humanisierung der Arbeitswelt?

stand am Anfang der Tagung. Die Stellungnahmen stimmen in der Beschreibung des technischen Ist-Standes und seiner Entwicklungsmöglichkeiten zwar weitgehend überein, widersprechen sich aber in den erwarteten Auswirkungen auf die Menschen im Unternehmen oder in deren Bewertung.

LEISTER weist darauf hin, daß die Kernidee der neuen Kommunikations- und Informationstechnologie in der Verzahnung (Integration) von Nachrichtentechnik, Datenverarbeitung und Bürotechnik liege. Typisch sei der Mischarbeitsplatz mit integrierter Technik, der neue Möglichkeiten der Dezentralisation durch das günstige Preis-/Leistungsverhältnis biete, was sowohl mittelständischen als auch Großunternehmen (Abbau zentraler Stabsabteilungen) zugute komme und schließlich auch Dezentralisation von Macht bedeute.

Auf der Grundlage seines Paradigmas: Erstes Ziel eines Unternehmens sei zu überleben, d. h. in unserem System wettbewerbsfähig zu bleiben, und erst daraus ergebe sich als Konsequenz die Sicherung der Arbeitsplätze, ist für LEISTER die neue Technologie richtig: Sie trage zur Entbürokratisierung bei und führe nicht nur zu Rationalisierungseffekten sondern auch zu einem Wettbewerb durch besseren Service (z. B. in Dienstleistungsunternehmen).

Für die heute typischen Büroarbeitsplätze mit ihren qualitativen Unter- und quantitativen Oberforderungen sieht er eher bessere Zeiten heraufkommen: Weniger Datensammlung (Routine), mehr Informationsdisposition. Man dürfe im übrigen nicht alte Erfahrungen auf die neue Technik übertragen, insbesondere nicht die Erfahrungen mit der Fertigungsautomation

(Bewältigung von Mengen) auf die Büroautomation (qualitative Prozesse; wozu m. E. die vorher konstatierte quantitative Überforderung beim Büroarbeitsplatz in Widerspruch steht). Kurzum: Die neue Technik erfordere höhere Qualifikationen der Arbeitsplatzinhaber, eine These, der ROSE anschließend die Gegenthese gegenüberstellt.

Der Argumentation, die neue Informations- und Kommunikationstechnik erhöhe das Arbeitsplatzrisiko, hält LEISTER eine empirische Untersuchung entgegen, der zufolge nur ein geringer Zusammenhang zwischen Technik und Arbeitslosigkeit bestehe.

Das Tempo der Einführung der Digitaltechnik werde in erster Linie von der Lernbereitschaft der Menschen bestimmt und folgerichtig steht am Ende von LEISTERS Ausführungen die Forderung eines Unterrichtsfaches "Informationstechnik" an Schulen.

Im ersten Teil seiner Abhandlung beschreibt ROSE - in weitgehender Übereinstimmung mit LEISTER - die Möglichkeiten der Integration verschiedener Techniken (Stichwort multifunktionale Kommunikationsendgeräte). Heute finde man erst Vorformen einer "computergestützten Arbeitsorganisation der Zukunft", die zu steigender Arbeitsproduktivität und Arbeitsqualität und sinkenden Herstellungskosten führe. Aus den bisher in der Literatur überwiegend berichteten Gefährdungen für die Arbeitnehmer durch "hinderliche Arbeitsbedingungen" werden dann Anforderungen für den arbeitnehmerfreundlichen (humanen) Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologie entwickelt.

Als Bewertungsmaßstab für die Human-Verträglichkeit einer Maßnahme dienen fünf Kriterien: (1) Sicherung des Arbeitsplatzes, (2) Sicherung eines angemessenen Lohnes, (3) Erwerb, Erhaltung (und m. E. Steigerung?) von Arbeitsqualifikation, (4) Erhaltung der Gesundheit und (5) Erhaltung fachlicher und sozialer Kompetenz.

Das Arbeitsplatzrisiko (erstes Kriterium) erhöhe sich durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechniken, wobei diese Prognose aus der stark erhöhten Arbeitsproduktivität abgeleitet wird und damit im Widerspruch steht zu LEISTERS These von der geringen Relevanz der neuen

Informations- und Kommunikationstechniken für die Arbeitslosigkeit. Die anschließende Empfehlung, nicht nur die Führungskräfte sondern auch Sach- und Facharbeiter im Umgang mit der neuen Informations- und Kommunikationstechnik zu schulen, um sie nicht freisetzen zu müssen und um nicht Arbeitskräfte von außen anwerben zu müssen, verlagert aber wohl das Problem nur auf diejenigen, die "draußen stehen" (z. B. Nachwuchskräfte, Jugendliche, schon arbeitslos gewordene). Zusätzlich werden denn auch Arbeitszeitverkürzungen gefordert.

Auch das Risiko für Einkommensverluste (zweites Kriterium) erhöhe sich mittelfristig, wie von Einzelstudien belegt werde. Für drei Viertel der Arbeitnehmer an computergestützten Arbeitsplätzen bliebe nur (!?) vorprogrammierte Maschinenbedienung und dialogorientierte Maschinenbenutzung übrig, Fähigkeiten, die allenfalls mittleren und unteren Lohngruppen zugeordnet würden. Auch hier also das genaue Gegenteil zu LEISTERS These von dem höherqualifizierten Arbeitsplatz durch neue Informations- und Kommunikationstechnik.

Erwerb, Erhalt und Ausbau der Arbeitsqualifikation (drittes Kriterium) sei ebenfalls gefährdet, da lediglich 30 % mit der Erstellung bzw. Ergänzung der Arbeitsprogramme beschäftigt würden, aber 70 % reine Maschinenbedienung leisteten, wofür keine besondere Qualifikation notwendig sei.

ROSE schildert dann kurz einige bei Bildschirmarbeit beobachtete gesundheitliche Beeinträchtigungen als Hinweise für die von den neuen Informations- und Kommunikationstechniken ausgehenden gesundheitlichen Gefahren (viertes Kriterium). Diese Problematik wird später in dem Abschnitt über "Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung zur Humanisierung computergestützter Arbeitsplätze" noch einmal ausführlich behandelt.

Schließlich nähme durch die neuen Informations- und Kommunikationstechniken tendenziell die Arbeitsmenge mit eigenverantwortlicher Arbeitskontrolle ab und die Fremdkontrolle, insbesondere die Möglichkeit zu lückenloser Leistungskontrolle, zu (fünftes Kriterium). Allerdings wird diese These mit vergleichsweise wenig Fakten und Argumenten gestützt. ROSE sieht hier das Phänomen der "erlernten Hilflosigkeit" (ein Begriff, der auch in dem Beitrag von TROY/ULICH wieder auftaucht).

Im Abschnitt über "Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung zur Humanisierung computergestützter Arbeitsplätze" entwirft ROSE zunächst eine - man könnte fast sagen - "kleine Psychologie und Physiologie der Bildschirmarbeit". Die zitierten Einzeluntersuchungen weisen alle in die Richtung gesundheitlicher und sozialer Störungen der betroffenen Arbeitnehmer. Als notwendige Gegenstrategie zu den "behinderten Wahrnehmungsprozessen bei der Arbeit mit Computertechnologie" wird die "Wiederherstellung ganzheitlicher Wahrnehmungszyklen" gefordert. Im Grunde wird hier der oben konstatierte Tatbestand einer "integrierten Technik" bzw. des "integrierten Arbeitsplatzes" operationalisiert, indem die Mindestanforderungen an solche Arbeitsplätze beschrieben werden. Diese seien nur dann menschengemäß, wenn sie ganzheitlichen Wahrnehmungszyklen entsprächen. Eine Fülle daraus abgeleiteter "praktischer Ansatzpunkte für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung" runden diese Empfehlungen für einen "humanen Einsatz von computergestützten Arbeitsplätzen" ab.

Ob ROSE hier genau den Fehler macht, wovor LEISTER warnt, nämlich "alte Erfahrungen auf die neue Technik zu übertragen", oder ob LEISTERS Einschätzung des angeblich anspruchsvolleren und vielseitigeren "integrierten Arbeitsplatzes" nicht doch zu optimistisch ist, bleibt offen.

LEISTERS Argument von neuen Möglichkeiten dezentraler Entscheidungs- und Leistungsstrukturen in Organisationen durch die neuen Informations- und Kommunikationstechniken erfährt im dritten Abschnitt von ROSEs Abhandlung eine Vertiefung und Erweiterung. Die in der Kürze nicht immer überzeugenden Argumente zielen auf eine weitergehende Beteiligung von Arbeitnehmer-Vertretern an der Gestaltung von Organisationsprozessen ab. Insbesondere gehe es um die Kontrolle der Funktionsweise von EDV-Systemen sowie um Vereinbarungen über Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung. Der Verfasser schränkt dabei selbst ein, daß es "eine allgemein gültige Empfehlung hierfür nicht geben (könne)".

Im Mittelpunkt des Beitrags von REICHWALD/SORG mit dem Titel

Kooperationsbeziehungen im Büro - Möglichkeiten einer Effektivierung der Managementarbeit durch Kommunikationstechnik
- Erfolge aus der Begleitforschung -

steht die Frage, in welcher Weise neue Bürosysteme den Wirkungsgrad der Manager und ihres Sekretariats erhöhen können.

Wenn sich die hier berichteten Ergebnisse auch nur auf Einzelfälle innerhalb eines Bereiches der SIEMENS AG beziehen, so dürften sie dennoch von großem Interesse sein, da hier alternative Bürotechniksysteme in gut nachvollziehbarer und nachprüfbarer Weise auf ihre Zweckmäßigkeit bzw. Unterstützungsfunktion für die Arbeit des Managers und seines Sekretariats analysiert wurden. Zunächst werden die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen des Managers und seines Teams untersucht und daraus der Technikbedarf abgeleitet, im wohlthuenden Gegensatz zum "Anbieter-Ansatz": Was kann man wohl mit der angebotenen Technik machen?

REICHWALD/SORG unterscheiden drei Typen von Managementaufgaben:

1. Offizieller Aufgabenbereich (Tagungen, Mitarbeiterbesprechungen, Vorstandssitzungen usw.), in der Regel langfristig festgelegt und geplant; mehr als 50 % der Arbeitszeit;
2. Schreibtischarbeiten (20 bis 30 % der Arbeitszeit im Forschungsmanagement; Referate entwerfen, Literaturstudium, Briefe schreiben, Informationen für eine Stellungnahme vorbereiten);
3. Ad-hoc-Aufgaben: Ungeplant, unmittelbare Ausführung notwendig (spontaner Informationsaustausch mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Externen).

Dieser dritte Typ erfordere hohe Flexibilität im Zusammenspiel mit dem Sekretariat und dem übrigen Team des Managers hinsichtlich Schriftguterstellung, Informationsvermittlung, Informationsbeschaffung und Informationsverwaltung. Dieser Bereich sei auch die Schwachstelle im Arbeitssystem bzw. der Flaschenhals im Arbeitsfluß des Managers und gerade hier biete sich die Unterstützung durch solche neuen Bürosysteme an, die jeweils speziell für unterschiedliche Anwender konzipiert wären (z. B. für Manager oder Sekretärinnen usw.), und die für Teamarbeit geeignet seien.

Die beiden letzten Berichte des ersten Teiles beschäftigen sich speziell mit Bildschirmarbeit. NASTANSKY schildert die Konzeption und Durchführung einer dreitägigen Weiterbildungsmaßnahme zur Vorbereitung der Mitarbeiter auf den Umgang mit elektronisch gestützter Technik

(1. Phase), insbesondere mit Bildschirmgeräten (2. Phase). Wichtige Lernziele waren u. a., die Angst vor modernen Kommunikationstechnologien abzubauen, das konfliktäre Wissensgefälle zwischen Spezialisten und Anwendern abzumildern und eine Argumentationsbasis zu schaffen für die persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema Technik und der damit zusammenhängenden Frage der Freisetzung von Arbeitskräften. Kennzeichnend für dieses Konzept sind vielleicht die Sätze: "Die Arbeit mit neuen Kommunikationstechniken kann auch Spaß machen" und "Kommunikationstechnologie für mündige Anwender und Benutzer".

HOYER reflektiert die Ergebnisse dieses Schulungsprogramms, an dessen Konzeption und Durchführung er selbst beteiligt war, aus der Sicht des Betriebsrats. Er hält diese Schulung zur Erlernung des Umganges mit einem bestimmten Instrument und die Schulung als Grundlage für die (angeblich!) rationale Auseinandersetzung mit den neuen Techniken für notwendig und sogar für wünschenswert, insofern sie zur Höherqualifizierung der Betroffenen führe.

Bedenken meldet er aber für den Fall an, daß solche spielerische und spaßmachende (also durchaus emotional wirkende!) Vorbereitungsschulung die Aufmerksamkeit von dem u. U. erheblich abweichenden Ernstfall mit seiner ewigen Routinearbeit an solchen Geräten ablenkt. Deshalb dürfe es auch nicht bei solcher Schulung bleiben, sondern daran anschließen müsse sich eine optimale ergonomische Arbeitsgestaltung und die Einführung von Arbeitsplätzen mit Tätigkeitswechsel (Mischarbeitsplätze). HOYER sieht in Betriebsvereinbarungen das richtige Mittel, diese Forderungen abzusichern. Und wenn schließlich die Beteiligung der Anwender (Benutzer) bei der Gestaltung und Einsatzplanung der neuen Kommunikationstechniken noch hinzukäme, dann wäre fast die "ideale" Vorgehensweise bei der Einführung der neuen Techniken gefunden. Der Verfasser schätzt diese Sichtweise aber selbst als zu idealistisch ein angesichts starken Kostendrucks, der es immer schwerer mache, "die arbeitserleichternden, humanisierenden Möglichkeiten dieser neuen Technologie zu nutzen".

TROY/ULICH stellen sich im Zusammenhang mit der rapide wachsenden Zahl von Bildschirmen am Arbeitsplatz u. a. die Frage, was die technologischen Veränderungen psychologisch bedeuten. Während der Angestellte noch über die mechanisch arbeitenden Büromaschinen an seinem Arbeitsplatz ver-

fügen konnte, war dies bei der zentralisierten EDV für die meisten nicht möglich, und ein Gefühl des "von der Maschine-Beherrscht-Seins" entstand.

Die neue mikroelektronische Technologie eröffne wieder beide Möglichkeiten: Weitere Zentralisierung, was sich etwa in spezialisierten und Abhängigkeit fordernden Datenerfassungsplätzen niederschlägt, oder Dezentralisierung, sichtbar an Autonomie fordernden Dialog-Arbeitsplätzen. Die Autoren geben der Dezentralisierung eindeutig den Vorzug, weil sie Arbeitsplätze ermögliche, die menschlichen Denk- und Handlungsregeln eher entsprechen als die Plätze mit lediglich Bedienerfunktion. Die möglichen Auswirkungen der Arbeit mit Bildschirmsystemen werden dann anhand der Kriterien "Schädigungsfreiheit, Beeinträchtigungslosigkeit, Zumutbarkeit und Persönlichkeitsförderlichkeit" analysiert.

Mit den physiologischen Auswirkungen von (einseitiger) Bildschirmarbeit, die ähnlich schon von ROSE beschrieben werden, sind dann psychologische Auswirkungen Gegenstand der Betrachtung. Zurückgreifend auf mittlerweile weit verbreitete Grundthesen aus der Diskussion zur Arbeitsstrukturierung (z. B. Erweiterung des Handlungsspielraums) wird auch hier für Mischarbeitsplätze und für Dialogarbeitsplätze plädiert.

Kurz und thesenhaft skizzieren die Autoren noch die Gefahren erhöhten Stresses durch das Gefühl mangelnder Kontrolle über die Umwelt und das damit mögliche "Lernen von Hilflosigkeit", ein Begriff, der auch schon von ROSE in die Diskussion gebracht wurde. Verschärft werden könnten diese nachteiligen psychologischen Folgen einer schwer kontrollierbaren technischen Umwelt durch die Art der Einführung über die Köpfe der Betroffenen hinweg, was zusätzliche Ängste und Widerstände auslöse. Zur Beschreibung, Erklärung und Überwindung dieser Widerstände werden 16 kurze Thesen angeführt. Das wichtigste Heilmittel: Mitwirkung der Betroffenen am Veränderungsprozeß, oder - wie es die Autoren etikettieren - "partizipative Systementwicklung" (PSE).

Der Beitrag schließt mit einigen grundsätzlichen ergonomischen und arbeitspsychologischen Gestaltungsempfehlungen und Entwicklungsprognosen für die Arbeit an Bildschirmsystemen ab (Farbgestaltung, Positiv-Darstellung der Zeichen, Pausen, Mischarbeitsplätze).

Der zweite Teil ist überschrieben mit

Organisationsstruktur und innerbetriebliche Kommunikation.

Diese Überschrift soll die Grundüberlegung zum Ausdruck bringen, daß betriebliche Kommunikationsbeziehungen in engem Zusammenhang mit anderen Strukturmerkmalen von Organisationen stehen und beides sich gegenseitig beeinflusst. Zum Beispiel werden sich Änderungen bei den Arbeitsprozessen, im Anreizsystem oder im Leitungs-(Führungs-)System - um nur einige Strukturmerkmale herauszugreifen - auf die Kommunikationsbeziehungen im Betrieb auswirken, und umgekehrt können Änderungen im Kommunikationssystem die genannten Strukturmerkmale beeinflussen.

LAUTERBURG überschreibt denn auch seinen Beitrag in Analogie zu organischen Systemen (Organismen) mit: "Kommunikation - das Nervensystem des Betriebes" und deutet damit die innige Wechselwirkung zwischen Kommunikation einerseits und den übrigen Elementen und Prozessen innerhalb der Organisation andererseits an.

Und auch die drei daran anschließenden Praxisberichte belegen eindrucksvoll diese intensive Wechselwirkung zwischen Kommunikationsprozessen einerseits und neuen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen (SÖDERBERG), neuen Formen der Kooperation und Vergütung (SAACKE) sowie einer ausgeprägten Mitarbeiterpartizipation (HOPPMANN) andererseits.

LAUTERBURG führt uns in seiner Einführung zum zweiten Teil zunächst einmal eine Million Jahre zurück, um in knappen Zügen die Entwicklung von Gemeinschaftsformen bis zu unseren heutigen Organisationsformen nachzuvollziehen und seine Forderung nach menschengemäßen bzw. "sinnvollen" Organisations- und Kommunikationsformen zu untermauern, die er in dem Begriff der Gruppenorganisation zusammenfaßt. Wie diese Gruppenorganisation in die Praxis umgesetzt werden kann, zeigen die nachfolgenden Praxisberichte sowohl von HOPPMANN als auch von Söderberg. Selbstverständlich ist der Rückblick auf soziale Urformen nicht die einzige Begründung, sondern auch kybernetische Überlegungen, z. B. der Begriff der "Leitfähigkeit", verhaltenswissenschaftliche Ergebnisse, z. B. zur "kritischen Gruppengröße" und systemtheoretische Aussagen - Gruppen als Subsysteme - werden herangezogen.

LAUTERBURG entwickelt dann so etwas wie einen Leitfaden zur Gruppenarbeit in Organisationen, wobei langjährige praktische Beratererfahrungen einfließen.

Als Haupthindernis auf dem Weg zu einer Gruppenstruktur sieht er die nach dem Hierarchieprinzip funktionierende Organisationsstruktur, wobei Hierarchie durch die Kriterien Einzelverantwortung, Spezialisierung und Rangordnung gekennzeichnet sind. Als Kommunikationsform überwiegen dort Einzelgespräche und Symptome seien zum Beispiel Informationsmonopol, Geheimdiplo-matie und Informationsverdünnung. Das moderne Betriebe mit dieser Hierarchiestruktur trotzdem funktions- und leistungsfähig bleiben liege daran, daß "die Hierarchie der Aufbauorganisation überlagert (werde) von einer komplexen, äußerst differenzierten Infrastruktur der Kommunikation, einem feinmaschigen Netzwerk ineinandergreifender Gruppen, das nach völlig anderen, gerade entgegengesetzten Prinzipien arbeitet" (als das hierarchische Strukturmodell, K.-K. P.).

LAUTERBURG versucht dann die von PETERS/WATERMAN ¹⁾ berichteten übereinstimmenden Erfolgskriterien großer amerikanischer Unternehmen als Bekräftigung seiner eigenen Ausführungen heranzuziehen und schließt mit einem Plädoyer für die "lernende Organisation".

In HOPPMANNs Beitrag wird der Zusammenhang zwischen innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen einerseits und der Gestaltung der übrigen Elemente der Unternehmensverfassung und der Kooperationsbeziehungen andererseits sehr deutlich. Ich übertreibe wohl nicht mit der Behauptung, daß die von LAUTERBURG geforderte Gruppenorganisation hier Wirklichkeit geworden ist. Insofern verdient die Beschreibung des mehr als 14 Jahre währenden Weges des Unternehmens höchste Beachtung.

Unmittelbar sichtbare (äußerliche) Elemente der HOPPMANN-Betriebsverfassung sind:

- Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter

1) PETERS, Thomas J. /WATERMAN jr., Robert H.: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York u. a., 1981

- weitgehende Beteiligung der Mitarbeiter an unternehmerischen Entscheidungen im Wirtschaftsausschuß
- weitgehende Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungen durch Arbeitsgruppen
- Neutralisierung des Kapitals durch Überführung in eine Stiftung.

In dem Bericht wird dann konkret auf den Zusammenhang zwischen neuen Organisationsstrukturen und neuen Kommunikationsformen bzw. verändertem Kommunikationsverhalten eingegangen. Einige Ergebnisse seien hier stichwortartig vorweggenommen:

- Zwang zu besserer Information der Unternehmensführung an den Wirtschaftsausschuß;
- vermehrte Informationsrechte für die Arbeitsgruppen und zwischen den Gruppen, verbunden mit größerem Zeitbedarf;
- Transparenz des betrieblichen Zahlenwerks für alle;
- Schulung, Anleitung zur besseren Kommunikation (Handbuch für die betriebliche Gruppenarbeit);
- Massenveranstaltungen wie die gesetzlich vorgeschriebene Betriebsversammlung sind gegenüber den Besprechungen in kleinen Gruppen "meist unbefriedigend".

HOPPMANN versucht auch, einige der weniger wägbaren, qualitativen Änderungen in der Kommunikation zu charakterisieren: Dem anfänglichen Mißtrauen der Mitarbeiter "konnte nur mit einer absolut offenen, durchsichtigen und verständlichen Information begegnet werden" und "Machtverlust führt zwangsläufig zu anderen Umgangsformen, wenn der Vorgesetzte nicht seine Autorität verspielen ... will". Eine gemeinsame Sprache mußte zum Teil erst gefunden werden. Konflikte würden frühzeitiger erkannt und seien leichter in fairer Weise auszutragen.

Daß dieser Weg zur Gruppenorganisation kein Sonntagsspaziergang war, sondern Schritt für Schritt erstritten, erlernt werden mußte, wird in dem Abschnitt klar, in dem über die Reaktion insbesondere der Vorgesetzten berichtet wird: "Erst nach längerer Zeit der Einübung erkannten sie (die Vorgesetzten, K.-K. P.), daß das Ganze nicht gegen sie gerichtet war ... Bei näherem Hinsehen eröffneten sich sogar positive, neue Führungsmöglichkeiten durch die Mitarbeiterbeteiligung ... Die Arbeitsgruppen waren

zum Teil ängstlich oder abwartend ... Später schossen sie manchmal über's Ziel hinaus ..." Bei allen zeigte sich ein starkes Weiterbildungsbedürfnis, z. B. nach Informationen über die neue Betriebsverfassung und nach besseren sozialen Fähigkeiten. Wie man "soziale Kompetenz" von Gruppenmitgliedern verbessern kann, wird im übrigen im Bericht von SÜDERBERG eingehender behandelt! Und daß HOPPMANN über eine "lernende Organisation" berichtet, wird öfter betont: "Der Lernprozeß ist noch nicht abgeschlossen".

SÜDERBERG stellt seine Auswertung von drei umfangreichen und jahrelangen Experimenten in der schwedischen Automobilindustrie unter das Thema:

Auswirkungen von Änderungen der Arbeitsstruktur auf die Kommunikation innerhalb der Organisation.

Die mittlerweile fast schon legendären Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung bei VOLVO und SAAB/SCANIA werden hier aus unmittelbarem Erleben und Anschauen über einen zum Teil langen Zeitraum vorgetragen und analysiert bzw. neueste, noch nicht veröffentlichte Ergebnisse skizziert. Der Verfasser schildert zunächst die ersten Versuche in Richtung wirksamerer und menschengemäßer Arbeitsstrukturen seit 1950, die letztlich zu den vier Säulen der Arbeitsstrukturierung führten: job-rotation, job-enlargement, job-enrichment und Gruppenorganisation. Im folgenden steht dann die Gestaltung der Gruppenorganisation und deren Zusammenhang mit Kommunikationsprozessen im Blickpunkt. Hier werden in knapper Form Erfahrungen zur Gestaltung und Auswirkungen von Gruppenorganisation berichtet, die insbesondere für den Praktiker wertvolle Hinweise enthalten. SÜDERBERG präsentiert u. a. eine Art "Entwicklungstagebuch" zur "sozialen Kompetenz" der Gruppenmitglieder. Es wurde jeweils der Zeitpunkt (Wochenummer) festgehalten, an dem die Gruppe routinemäßig bestimmte Verhaltensweisen zeigte, die man "sozialer Kompetenz" zurechnete. Diese Verhaltensweisen werden in vier verschiedene Kategorien gruppiert: (1) Soziale Verantwortung, (2) Entscheidungssituation, (3) Situationen, die soziale Entwicklung in der Gruppe hervorrufen und (4) Gelegenheiten zur Ausübung sozialer Kompetenz im Arbeitsprozeß als solchem. Und hört es sich nicht fast wie ein allzu schönes Märchenende an, wenn SÜDERBERG berichtet, daß sich die Gruppenmitglieder "aus relativ resignierten 'ganz gewöhnlichen Arbeitnehmern' in aktiv einfluß-

nehmende, kritikfähige Personen mit nuancierten Sichtweisen und Argumentationen verwandelt haben ..."?

In ähnlicher Weise wie die Entwicklung der "sozialen Kompetenz" wird anschließend die Entwicklung der fachlichen Kompetenz charakterisiert. Das hier vorgelegte Material will keine abgesicherten wissenschaftlichen Ergebnisse darstellen, bietet aber m. E. eine überaus anregende Fülle von Ideen zur systematischen Diagnose und Erklärung der Auswirkungen von sogenannten autonomen Gruppen auf die Entwicklung der fachlichen Kompetenz der Gruppenmitglieder. Ein Teil dieser Anregungen findet sich auch in Form von fünf Ratschlägen an den "Praktiker im Feld" am Ende dieses Abschnitts.

Anschließend überprüft SÖDERBERG seine Erfahrungen in Schweden mit fünf "empirisch gut fundierten Hypothesen" über selbststeuernde Gruppen. Einige Erkenntnisse hieraus: Kommunikationstraining sollte formalisiert werden; Kooperation und Selbstkontrolle muß antrainiert und in das System eingebaut werden; mehr Menschen als vermutet hatten das "Bedürfnis nach vollverantwortlicher Bestimmung über eine sinnvolle Arbeitsaufgabe"; die Gruppen wurden in dem Maße wirksamer, "wie man die sozialen Prozesse beachtete, durch die die Mitglieder ihre eigenen Weisen der Zusammenarbeit entwickeln" und "die Rolle des Vorgesetzten ist entscheidend beim Schaffen der richtigen Kommunikationsbedingungen innerhalb der Gruppe, wie auch zwischen der Gruppe und den Abteilungen ..."

Einige Organisationsstrukturelemente des kleinen Unternehmens CCF der Computerbranche (Entwicklung und Verkauf von software und - in geringem Maße - von hardware), über das sein Geschäftsführer SAACKE berichtet, bleiben ohne die Darstellung des ideellen Hintergrundes (bestimmter Axiome und des Wertsystems) wohl unbegreiflich, deshalb wird dieser zunächst kurz skizziert. Die wirtschaftstheoretische Basis bildet LÜBLs Veröffentlichung mit dem zentralen Begriff des "integralen Wirtschaftssystems", in dem z. B. einzelne Leistungsbeiträge der vielfältig miteinander verflochtenen Produzenten nicht mehr zurechenbar seien, und in dem nicht sinnvoll zwischen erwerbswirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen unterschieden werden könne. Zwei weitere Gesetzmäßigkeiten, die von dem Begründer der Anthroposophie (Geisteswissenschaft) STEINER formuliert wurden, bilden die Grundlage für die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen dieses Unternehmens und einer kleinen Zahl weiterer Unternehmen,

die sich in der sogenannten Aktion Dritter Weg zusammengeschlossen haben:

1. Das sogenannte soziale Hauptgesetz, aus dem sich u. a. ergibt, "daß für die Menschen Arbeiten und ein gewisses Einkommen zu erzielen zwei voneinander ganz getrennte Dinge sind" und daß Eigentum an den Produktionsmitteln als "gesellschaftliches Treuhandeigentum" aufzufassen sei. SAACKE schildert dann, welche praktischen Konsequenzen er daraus zum Beispiel für die Frage der Entlohnung und der Kapitalverfügung für sein Unternehmen gezogen hat.

2. Das sogenannte soziologische Grundgesetz, das die Entwicklung von der Unterordnung des Individuums unter soziale Verbände zur Unterordnung dieser Verbände unter die Bedürfnisse und Kräfte des einzelnen beschreibt. Praktische Konsequenz daraus ist für SAACKE die Mitarbeiter selbstverwaltung, die dem Bewußtsein des heutigen Menschen entspreche. Die neuen Verhältnisse werden sich nach SAACKE von dem derzeitigen Zustand durch die Aufhebung des Interessengegensatzes Arbeitgeber/Arbeitnehmer, weniger staatlichem Dirigismus und demokratisch legitimierten Vollzugs- und Leitungsorganen der Unternehmen entscheiden.

Die anschließende Beschreibung der betrieblichen Umsetzung dieser Maximen und die Auswirkungen auf die Kommunikation bleiben, etwa im Vergleich zu den Regelungen bei HOPPMANN, der übrigens ausdrücklich Arbeiterselbstverwaltung ablehnt, eher skizzenhaft. Dies mag an der Kleinheit des Unternehmens liegen, in dem ins Auge springende formale Kooperationsregelungen und Institutionen nicht notwendig sind.