

## Tagungsberichte

### **Logistikstrukturen im Wandel - Herausforderungen an das 21. Jahrhundert**

Am 8. und 9. November 1995 fanden in Dortmund unter der Schirmherrschaft von Bundesminister Dr. Jürgen Rüttgers die 13. Dortmunder Gespräche des Fraunhofer Instituts für Materialfluß und Logistik (IML) und des Lehrstuhls für Förder- und Lagerwesen der Universität Dortmund (FLW) „Logistikstrukturen im Wandel - Herausforderungen an das 21. Jahrhundert“ statt. Auf der von Prof. Reinhardt Jünemann (Geschäftsführer des IML) geleiteten Tagung hatten ca. 300 Teilnehmer Gelegenheit, sich in mehr als zwei Dutzend Fachvorträgen in sechs verschiedenen Arbeitsgruppen über spezielle Fragen aus den Bereichen Umwelt - Verkehr - Logistik zu informieren und praxisorientierte Diskussionen zu führen.

Die Logistik stellte sich auf der Tagung als eine wissenschaftliche Disziplin dar, die vor dem Hintergrund international integrierter und in hohem Maß miteinander konkurrierender Ökonomien sowie gravierender Umweltprobleme sich verstärkt mit unternehmensübergreifenden Entwicklungen und systemischen Vernetzungen auseinandersetzt. Logistik allgemein verstanden als "Lehre von der Planung, Steuerung und Überwachung der Material-, Personen-, Energie- und Informationsflüsse in Systemen" wurde daher auf der Tagung dargestellt als Denken in unternehmensübergreifenden Prozessen und Transportketten sowie Produktkreisläufen und Netzwerken.

Ein solches Prozeßdenken macht zum Beispiel einen Konflikt zwischen dem Ziel der Ressourcenschonung durch den Aufbau einer Kreislaufwirtschaft für Sekundärrohstoffe und den dabei entstehenden Umweltbelastungen durch erhöhte Transportleistungen transparent.

So wies Prof. Jünemann in seinem Einleitungsvortrag darauf hin, daß z. B. die bei der Rückführung von gebrauchten Computerteilen in den Produktionskreislauf erforderlichen Transportleistungen 14 x höher sind als bei einer herkömmlichen Entsorgung. Zur Vermeidung von schädlichen Einwirkungen auf die Umwelt bei der Produktion, Nutzung und Verwertung von Produkten könnte z. B. im künftigen Autoverkehr der Einsatz einer schadstofffreien, Antriebsenergie erzeugenden Wasserstoff-Brennstoffzelle beitragen. Die technischen Voraussetzungen für diese Strukturen werden in telematischen Basisinnovationen wie weltweiten Kommunikationsnetzen, Mobilfunkkommunikation und satellitengestützter Ortung gesehen. Nach Auffassung von Prof. Jünemann wird die Telematik zu einer radikalen Umgestaltung der logistischen Prozesse und Systeme führen.

Der Sprecher der Geschäftsführung der Telekomtochter DETECON GmbH, Bonn, Horst Gellert, geht davon aus, daß durch die Anwendung der Telematik Veränderungen auf die Menschen zukommen, die - bei wesentlich kürzeren Zeiträumen - nur mit der Einführung des Automobils vergleichbar sind. Das schnelle Zusammenwachsen von PC's und Telefonnetzen zu neuen Kommunikationsnetzwerken soll im Zusammenwirken mit einfachen Bildschirmtelefonen, bei insgesamt niedrigen Umrüstkosten (ca. 500 DM), u.a. die breitflächige Einführung der Telekooperation in etwa drei Jahren ermöglichen. Für PC- oder Workstationnutzer soll es dann relativ einfach sein, unabhängig von ihrem Standort und ihrer organisationalen Einbindung gemeinsam am gleichen Problem zu arbeiten. In Pilotversuchen stimmen schon jetzt große Architekturbüros mit großen Bauträgern die Entscheidungen über die gesamte Gestaltung von Neubauten auf dem Wege der Telekooperation miteinander ab.

Wieweit die hier skizzierte breite Einführung virtueller Unternehmensstrukturen in den nächsten Jahren tatsächlich stattfinden wird, dürfte allerdings nicht nur ein informationstechnisches Problem sein, sondern auch davon abhängen, wieweit „informationsorientierte Organisationsstrukturen“ und eine „adäquate Bildungsinfrastruktur“ aufgebaut werden können. Diesen Aspekt einer umfassenden und gewinnbringenden Nutzung des Produktionsfaktors „Information“ stellte Jochen Schmidt von der JENOPTIK (in Vertretung des Vorstandsvorsitzenden Lothar Späth) in den Mittelpunkt seines Vortrages. Statt hierarchischem Denken und starker innerorganisatorischer Abgrenzung, die ein Knowledge Flow zwischen Umwelt und Unternehmen stark behindern würden, plädiert Schmidt für die Einführung von flachen Hierarchien in flexiblen Organisationen und eine offenen Informationskultur, die ohne den machtbehafteten Umgang mit Informationen auskommt. Diese Anforderungen sollen die Bildungsinstitutionen durch die stärkere Förderung der Teamfähigkeit und der Fähigkeit zum Denken außerhalb vorgegebener Strukturen prioritär vermitteln.

In der anschließenden Diskussion wies Prof. Jünemann darauf hin, daß interdisziplinäre Studiengänge bisher gescheitert seien und die Realisierung von neuen Integrationsvorschlägen von bisher nicht verfügbaren Mehrheiten in den universitären Entscheidungsgremien abhängen würden. Frau Dr. Skarpelis-Sperk (MdB) sah ein gewünschtes „Informations-Sharing“ vor allem dadurch beeinträchtigt, daß bislang Informationsvorsprünge Karrierevorteile eröffnen und Hierarchien stärken sowie für die im Wettbewerb stehenden Unternehmen ökonomische Vorteile bedeuten würden.

In den vorgestellten telematikbasierten logistischen Lösungsansätzen für spezielle Anwendungsbereiche erschienen folgende Entwicklungen von besonderem Interesse:

Für die bessere Vernetzung des Personenverkehrs stellte Prof. Horst Strobel von der TU Dresden zwei Konzepte zur Nutzbarmachung von Telematik- und Bahntechnologien vor. Bei einem Konzept handelt es sich im wesentlichen

um eine für verschiedene Bereiche des Verkehrssystems (z. B. die Bezahlung von Parkgebühren und/oder die Fahrt im ÖPNV) verwendbare Chipkarte, die derzeit in verschiedenen europäischen Städten (u. a. in Konstanz) erprobt wird. Der einfache Gebrauch der berührungslos funktionierenden Karte verspricht eine Minimierung von Zugangshemmnissen zum ÖPNV und verbesserte Möglichkeiten, daß Autofahrer den ÖPNV verstärkt als Alternative wahrnehmen. Das zweite Konzept zielt auf die Nutzung der Potentiale intermodaler Verkehrsleitsysteme für eine Umkehrung der ökologisch sehr belastenden Fahrgastverlusten des ÖPNV und auf eine deutliche Erhöhung des (insbesondere in den neuen Bundesländern sehr niedrigen) Kostendeckungsgrades der Nahverkehrsbetriebe ab. Die zu diesem Zweck für großstädtische Ballungsräume erstellten vier Szenarios mit unterschiedlichen verkehrspolitischen Rahmenbedingungen führten zu dem Ergebnis, daß wesentliche verkehrliche und wirtschaftliche Wirkungen sich durch intermodale Verkehrsleitsysteme nur dann erzielen lassen, wenn ihre Einführung mit alternativen (zur Zeit jedoch kaum konsensfähigen) verkehrspolitischen Maßnahmen wie z. B. einem City-Pricing oder Benzinpreiserhöhungen einhergehen.

Eine Verbesserung der als „chaotisch“ beschriebenen Verkehrszustände sieht auch der vom Geschäftsführer der Beratungs-Gesellschaft LogiBall gGmbH, Herne, Wilhelm Wolters, vorgestellte Ansatz des „kooperativen Verkehrsmanagements“ vor. Neben der telematischen Verknüpfung aller Teilsysteme im Verkehr beruht dieser Ansatz auf dem „kooperativen Miteinander“ der am Verkehrsgeschehen beteiligten bzw. hierauf Einfluß nehmenden unterschiedlichen Gruppen. Im laufenden Münchner Modellprojekt kooperieren die Verwaltungen aus Bund, Ländern und Gemeinden, Verkehrsbetreiber, Verkehrsnutzer, Automobil-, Elektronik- und Zulieferindustrie sowie Berater. In der Anwendung erfüllt die kooperative Verkehrsplanung im wesentlichen verkehrsflußoptimierende Aufgaben. Beispielsweise werden Autofahrern entscheidungsunterstützende Informationen über Staus, Park & Ride-Stell-

plätze und die Erreichbarkeit des Verkehrsziels mit dem ÖPNV durch elektronische Anzeigetafeln bereitgestellt.

Elemente des kooperativen Verkehrsmanagementansatzes gingen auch in die Gestaltung eines dezentralen Güterverteilzentrums (GVZ) ein. Auf der Grundlage einer „Public Private Partnership“ kooperieren in dem GVZ vier Kommunen, 14 Firmen und zwei Handelskammern seit dem Frühjahr 1995 im Raum Duisburg-Niederrhein mit dem Ziel, Projekte anzuschließen und zu koordinieren, die eine informationstechnische, infrastrukturelle und organisatorische Vernetzung und erste Nutzungen möglich machen. Dieser Verbund eröffnet nach Einschätzung von Dr. Kersten Meyer vom GVZ für die Ausweitung von sogenannten „Kooperativen Verteilerverkehren“, die auch unter dem Begriff „City Logistik“ bekannt sind, neue Chancen. Trotz deutlicher ökonomischer Anreize und verkehrlicher Entlastungen durch beschleunigte Umlaufzeiten und erhöhte Auslastung der Lieferfahrzeuge, sollen aber vor allem beim Handel weiterhin erhebliche Vorbehalte gegen die City Logistik bestehen. Als Grund wurde ein Beharren auf eingefahrenen Routinen der An- und Ablieferung genannt. Beim Großhandel sollen reale ökonomische Gefährdungen aufgrund der Preisgabe von exklusivem logistischen Know How als Ablehnungsgrund hinzukommen. Der Geschäftsführer des Europäischen Handelsinstituts in Köln, Dr. Bernd Hallier, äußerte in einem Resümee über die Bemühungen um Einführung von city-logistischen Güterverteilkonzepten, daß diese Konzepte sich auch nach zehnjähriger Erfahrungszeit immer noch in der Anlaufphase befinden.

Während Nutzungsmöglichkeiten der Telematik für Verkehrsprobleme in den städtischen Ballungsgebieten nur sehr begrenzt zum Tragen kommen, zeichnet sich in anderen Anwendungsbereichen der Telematik ein grundlegender Strukturwandel bzw. ein Strukturbruch ab. Unter dem Druck einer forcierten internationalen Arbeitsteilung vollzieht sich hier offenkundig eine Entwicklung, die in den Sozialwissenschaften seit Mitte der 80er Jahre (zunächst überwiegend mit Blick auf unternehmensinterne Pro-

zesse) unter dem Begriff "systemische Rationalisierung" diskutiert wird. Solche Rationalisierungsentwicklungen wurden insbesondere im Handel sichtbar.

Dem Vortrag von Peter G. Kaleck, Leiter der Zentralläger der Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel eG, war zu entnehmen, daß Hersteller damit beginnen, ihre Warensortimente in den Lagern des Einzelhandels durch Zugang zu den dortigen Lagerverwaltungsrechnern bzw. über die Nutzung von Scanning-Daten aus dem Verkaufsbereich selbst zu bewirtschaften. Die Einsparungspotentiale dieses als Efficient Consumer Response (ECR) in den USA entwickelten Ansatzes werden als hoch eingeschätzt. Die Tätigkeit des Einkaufsdisponenten dürfte dadurch allerdings mittelfristig wegfallen. Auch wesentliche Bereiche des Großhandels könnten durch direkte Beziehungen zwischen Hersteller und Einzelhandel überflüssig werden. Offen ist, ob die im Einzelhandel vorgesehenen Mechanismen zur Kontrolle der Hersteller ausreichen, um eine Abhängigkeit des Handels von der Industrie zu verhindern.

Die Entkopplung von Verkaufs- (point of sale) und Präsentationsort der Waren im Zuge des Einsatzes von telematischen Verkaufssystemen stellte Dipl.-Ing. Peter Müller, Mitglied der Abteilung Handelslogistik des IML, als weitere wichtige Entwicklung im Handel vor. Es geht dabei um den Verkauf von Waren (inkl. Information und Beratung) über sogenannte Online-Dienste wie Internet, Compuserve oder T-Online, die es Anbietern ermöglichen, weltweit und ohne zeitliche Begrenzungen auf dem Markt präsent zu sein. Es bestand allerdings eine allgemeine Skepsis, wieweit die Kunden, insbesondere die Endverbraucher, die reduzierten Erlebnisqualitäten eines virtuellen Einkaufs akzeptieren. In Gesprächen zwischen den Vorträgen wurde auch thematisiert ob es überhaupt sinnvoll sei, den bestehenden gesellschaftlichen Trend zur sozialen Isolation durch einen ausufernden Einsatz der Telematik zu verstärken.

Insgesamt entstand auf der Tagung der Eindruck, daß mit der kommunikationstechnischen Vernetzung von Computern Telematiksysteme entstehen, die riesige Potentiale für ökonomi-

sche und ökologischen Nutzungen eröffnen. Für eine breite Nutzung der ökologischen Potentiale der Telematik bestehen aber offenkundig noch nicht genügend ökonomische Anreize. Einen Lösungsweg könnte hier die Ökosteuer darstellen, die von zwei der aus Wirtschaft, Wissenschaft und Publizistik kommenden vier Teilnehmer des abschließenden Streitgesprächs zum Thema "Ökonomie und Ökologie unter den Bedingungen der Kreislaufwirtschaft" - wenn gleich nur mit Einschränkungen - bejaht wurden. Ökonomisch attraktive Telematikanwendungen laufen dagegen Gefahr, in hohem Maße unerwünschte soziale und ökologische Folgen zu erzeugen. Dies betrifft nicht nur das Risiko steigender soziale Isolation, sondern auch einen zu erwartenden massenhaften Arbeitsplatzabbau, möglicherweise vermehrte Scheinselbständigkeit in ausgegliederten, jedoch über die Telematik mit dem ehemaligen Arbeitgeber vernetzten Funktionsbereichen und einen sehr umweltbelastenden Anstieg der logistisch wesentlich reibungsloser abwickelbaren Transportvorgänge. Ein gesellschaftlicher Diskurs über die Möglichkeiten und Folgen einer breiten Anwendung der Telematik sowie sich an den Ergebnissen dieses Diskurses orientierende politische Maßnahmen könnte die Chance bieten, Risiken der Telematik zu begrenzen und ihren gezielten Ausbau in gesellschaftlich wünschenswerten Bereichen zu forcieren.

*Ulrich Grüneberg (Dortmund)*

### **Die Zukunft der Arbeitspsychologie - Die Sicht der jüngeren Generation**

Vom 28.08. bis 30.08.1995 hatte das Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich unter Leitung von Prof. Eberhard Ulich zum 9. Symposium Arbeitspsychologie eingeladen. 1977 wurde mit dem ersten Symposium der Grundstein für einen traditionsgemäß zweijährig stattfindenden Erfahrungsaustausch über die Entwicklung

arbeitspsychologischer Standards (in Theorie und Empirie) und ihre Perspektiven gelegt. So waren es u.a. Vertreter von fast 40 Hochschulen, Forschungsinstituten unterschiedlicher Disziplinen sowie Praktiker, Berater und Studenten, die der aktuellen Einladung gefolgt waren, um sich mit dem Leitthema: „Zukunft der Arbeitspsychologie - die Sicht der jüngeren Generation“ zu beschäftigen.

Mit der Hinwendung zur „jüngeren Generation“ soll, den einleitenden Worten von Prof. Eberhard Ulich zufolge, eine Erweiterung des Faches in neuer Perspektive einhergehen, die künftig auch eine stärkere Kooperation unterschiedlicher Disziplinen beinhalte. Die Arbeitspsychologie wolle weiterhin eine Wissenschaft bleiben, die sich in aktuelle Entwicklungen „einemischt“, um Fehlentwicklungen arbeitsorganisatorischer und arbeitsgestaltender Praxis vorzubeugen oder sie zu korrigieren. Um dies auch künftig erfolgreich zu tun, käme es darauf an, arbeitspsychologische Standards kenntlich zu machen, weiterzuentwickeln und in der Praxis zu verankern. Zur Zeit werde am Institut für Arbeitspsychologie (IfAP) versucht, Kriterien für ein Zertifikat „HdA-geprüft“ oder „MTO-geprüft“ (MTO bedeutet Mensch, Technik, Organisation und bezieht sich auf ein am IfAP entwickeltes Konzept; vgl. die Ausführungen des Referates von O. Strohm am Ende des Berichtes) zu entwickeln, welches analog den Kriterien der Qualitätsnorm ISO 9000 explizit auch die Qualität der Arbeitsplätze und ihr Humanisierungsgehalt prüfe. Aktuelle Entwicklungen kritisch betrachtend, werde die Arbeitspsychologie sich kurzfristigen Moden verschließen und ihr „Geschäft“ auf langfristig tragfähige Konzepte und seriöse Instrumente stützen. Denn, so kommentierte Ulich zusammenfassend: „Wer den Zeitgeist heiratet, der ist schon bald Witwer“.

So eingeleitet beschäftigte sich das erste Referat von Dr. Rainer Oesterreich (TU Berlin) mit den „Perspektiven der Handlungstheorie in der Arbeitspsychologie“. Während demnach in den 60er Jahren ein Bedarf an handlungstheoretischer Orientierung formuliert worden sei und es in den 70er Jahren modisch gewesen wäre,

von Handlungstheorie zu sprechen, erscheine einigen Wissenschaftlern von heute der handlungstheoretische Rückbezug der Arbeitspsychologie „altmodisch“.

Insgesamt werde der Theorieentwicklung inzwischen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Aufgrund zunehmenden Druckes als Unternehmensberater tätig zu sein, würden theoretische Konzepte vernachlässigt oder gering geschätzt.

Obwohl in der anschließenden Diskussion seitens Oesterreich eingeräumt wurde, daß bei praktischen Gestaltungsfragen ein Handeln ohne Theorie in Grenzen möglich sein müsse (und nicht jedes Problem theoretisch fundiert und empirisch erhärtet gelöst werden könne), sei es notwendig, die Handlungstheorie weiterzuentwickeln. Die Perspektive müsse sein, die unterschiedlichen, uneinheitlichen Handlungstheorien zu vereinheitlichen, da sonst auch praktisch relevante Fragen (beispielsweise: Was ist eine Arbeitshandlung?) nicht verbindlich beantwortet werden können.

Das Ziel der Vereinheitlichung unterschiedlicher handlungstheoretischer Ansätze ist kein geringes. Noch gibt es keine Gütekriterien zur Beurteilung des jeweiligen Theoriegehaltes anhand derer sich beweisen ließe, welche Theorie „richtig“ ist.

Ein Aspekt notwendiger Perspektiverweiterung der Arbeitspsychologie wurde im zweiten Hauptreferat „Von der Erwerbspsychologie zur Arbeitspsychologie“ von Prof. Eva Bamberg (BWH Flensburg) und Prof. Gisela Mohr (Universität Leipzig) entwickelt. Die Referentinnen hoben die thematische Eingrenzung der Arbeitspsychologie auf Erwerbsarbeit in den Vordergrund ihrer Überlegungen und kritisierten, daß der zugrundeliegende reduzierte Arbeitsbegriff bestenfalls rechtfertige, von Betriebspsychologie zu sprechen. Aspekte wie unbezahlte Arbeit, Bezüge zwischen Arbeit und Freizeit, die Wirkung der Arbeit bei Arbeitslosigkeit, ungeschützte Arbeitsverhältnisse, soziale Dienste, Arbeit im Alter, Arbeitsteilung und Hierarchie etc. würden kaum thematisiert. Damit gerate die Arbeitspsychologie in Gefahr, auf Entwicklungen wie die Tendenz zur Dienst-

leistungsgesellschaft, die demographische Entwicklung (wachsende Anzahl älterer Menschen) und die Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses nicht angemessen zu reagieren und notwendige theoretische, begriffliche und methodische Weiterentwicklungen nicht angemessen zu betreiben. Deshalb, so die Quintessenz, müsse eine Wende von der Erwerbsarbeitspsychologie zur Arbeitspsychologie im umfassenden Sinne vollzogen werden.

In der anschließenden Diskussion wurde auf das Problem hingewiesen, den Arbeitsbegriff zu weit zu fassen (Was ist dann noch Nicht-Arbeit?). Jedoch wurde der Notwendigkeit der Erweiterung des einseitig marxistisch inspirierten Arbeitsbegriffes (Arbeit = gesellschaftlich wertvolle Arbeit) zugestimmt und den Vorschlägen der Referentinnen diesbezüglich einige Anregungen hinzugefügt. So wurde zum einen angeregt, stärker alternative Betriebe, Genossenschaften, Kooperativen bei der Arbeitsanalyse zu berücksichtigen. Zum anderen wurde die Notwendigkeit der Beschäftigung mit Führung und Selbstführung (Stichwort: Gruppenarbeit) angesprochen. Interessant erschien auch der Hinweis, daß die Arbeitspsychologie neben den Instrumenten zur Analyse der betrieblichen Verteilung von Arbeit und Arbeitsinhalten auch Instrumente zur Veränderung der Strukturen entwickeln solle.

An die beiden Hauptreferate des ersten Tages schlossen sich fünf parallele Workshops an, die sich mit Konzepten arbeitspsychologischer Systemgestaltung, mit arbeitspsychologischen Methoden zur Analyse von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, mit Expertenwissen und Expertenhandeln sowie mit Problemen beruflicher Entwicklungsprozesse in kleinen Unternehmen befaßten. Ergänzt wurde das Angebot durch 21 Postersessions quer durch das Feld aktueller arbeitspsychologischer Forschung. Von klassischen Themen, wie Arbeitssicherheit, psychischer Gesundheit bis hin zu aktuellen Themen wie TQM (Total Quality Management) und Mobbing wurde die Breite arbeitspsychologischer Forschung eindrucksvoll belegt.

Den zweiten Tag des Symposiums eröffnete Prof. Theo Wehner (TH Hamburg-Harburg) mit dem Thema „Innovationszyklen des Handelns - Jenseits von Reproduktion und Optimierung“. Er setzte sich mit der Frage auseinander, wie Innovation bzw. „Neues“ entsteht. An Schumpeter anknüpfend („Das Neue ist das, was vom Alten wegführt“), zeigte Wehner, daß das Neue nicht immer das Entgegengesetzte vom Alten ist, sondern aus Reflexionsprozessen mit Unerwartetem entsteht. An empirischen Betrachtungen des Reproduktionszyklusses von Handeln ansetzend, wurde auf hohem theoretischen Niveau über Bewußtseinsprozesse, die zur Innovation führen, reflektiert.

Stärker an den Eingangsbeitrag von Oesterreich anknüpfend, entwickelte Dr. Wolfgang Weber (ETH Zürich) unter dem Thema „Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen“ einen Integrationsversuch tätigkeitspsychologischer und handlungstheoretischer Ansätze und zeigte, wie sich aus einer solchen Grundlage heraus Gütekriterien für teilautonome Gruppenarbeit ableiten lassen.

Dabei wurde erneut deutlich gemacht, daß entsprechende Integrationsversuche mit einer schwer durchdringbaren und unüberschaubaren Vielzahl von Studien konfrontiert sind, deren Ergebnisse und Gestaltungsempfehlungen sich aufgrund mangelhafter und inkompatibler Operationalisierungen widersprechen, so daß weniger handlungsleitendes Wissen erkennbar wird, als eigentlich vorhanden ist. Insofern läßt sich auch das abschließende Plädoyer Webers verstehen, ein Forum jüngerer Wissenschaftler zu begründen, welches sich damit beschäftigt, aus dem Konstrukt- und Empirieüberangebot das Tragfähige herauszufiltern.

Bevor die Diskussion in sechs weiteren Workshops, die sich dezidiert mit arbeitspsychologischen Methoden und Verfahren auseinandersetzten (SEBA, soziotechnische Systemanalyse, Fallstudien etc.), fortgeführt wurde, referierte Prof. Gudela Grote (ETH Zürich) zum Thema „Der Technik einen Schritt voraus? Komplementarität als Leitprinzip autonomieorientierter Gestaltung von Arbeitssystemen“.

Ausgehend von dem Gestaltungsziel Autonomie wurde gezeigt, wie Autonomie und Koordination in einem Spannungsverhältnis stehen. Am Beispiel eines Projektes (KOMPASS) wurde das Konzept der losen bzw. dynamischen Koppelung (von Bindung und Freiheit) vorgestellt. Mit Blick auf die Zukunft wurde überlegt, wie die Arbeitspsychologie Techniker unterstützen kann, bei der Arbeitsgestaltung das gesamte Arbeitssystem (und nicht nur Technik) zugrunde zu legen.

Der Vorschlag, entsprechende Kriterien zu entwickeln und Technikern Wissen über Organisation und über arbeitspsychologische Zusammenhänge zu vermitteln, wurde kritisch diskutiert. Ohne arbeitspsychologische Arbeitsstandards zu unterschreiten, sei zu fordern, daß Konzepte vereinfacht werden und die Gestaltung von Arbeitssystemen nicht mit zu vielen Kriterien belastet wird damit Techniker sich nicht überfordert fühlen.

Der dritte und letzte Tag des Symposiums begann mit dem Beitrag von Dr. habil. Heiner Dunckel (Universität Osnabrück): „Arbeitsanalyse zwischen wissenschaftlichen Standards und betrieblicher Praxis“.

Dieser Beitrag faßte wie in einem Brennglas aktuelle Diskussionspunkte, die während des Symposiums immer wieder vorgebracht wurden, zusammen. Die unternehmerische Praxis, so entwickelte Dunckel, fordere ökonomisch einsetzbare, einfache Instrumente, Gütekriterien spielten keine Rolle. In diesem Zusammenhang gewünschte Instrumente zielten auf kurzfristig umsetzbare Lösungen. Abgesehen davon, daß es auch Betriebe mit Interesse an seriösen, verhältnismäßig aufwendigen Verfahren gäbe, warnte Dunckel davor, Anforderungen nachzukommen, die das Niveau arbeitspsychologischer Standards unterschreiten. Wie bereits an unterschiedlichen Stellen deutlich gemacht, plädierte auch er für die strenge Einhaltung der arbeitspsychologischen Standards und Gütekriterien, denen auch in der Lehre entsprechende Bedeutung eingeräumt werden müsse.

Angesichts der großen Anzahl unterschiedlicher Instrumente müßten künftig allerdings

Instrumente mit gleichem Geltungsanspruch verglichen und die besten gewählt werden.

Die anschließende Diskussion ging zum einen auf das letztgenannte Problem ein und unterstrich die Notwendigkeit, empirisch zu vergleichen, wo welche Instrumente sinnvoll einsetzbar sind und zu prüfen, ob es Korrelationen zwischen aufwendigen und weniger aufwendigen Verfahren gibt. Ein Diskutant, der sich als Praktiker (Ingenieur) zu erkennen gab, formulierte Skepsis hinsichtlich der Flexibilität der Methoden und Verfahren und regte an, stärker Instrumente zu entwickeln, die an der spezifischen betrieblichen Situation anknüpfen und stärker auf die Begleitung von Veränderungsprozessen ausgerichtet sind. Ein weiterer wichtiger Diskussionsbeitrag zu diesem Referat thematisierte das Spannungsverhältnis von expertokratischen, streng wissenschaftlichen Methoden und Standards zu erfahrungsgelernten und beteiligungsorientierten Ansätzen (beispielsweise Aktionsforschung).

Daß neue arbeitspsychologische Methoden und Vorgehensweisen durchaus beteiligungsorientierte Elemente beinhalten, verdeutlichte das abschließende Referat von Dr. Oliver Strohm (ETH Zürich) über das „Ebenenproblem in der Arbeits- und Tätigkeitsanalyse“. Kurzfristig eingesprungen für den verhinderten Prof. Peter Richter (TU Dresden) entwickelte er die unterschiedlichen Analyseebenen des MTO-Konzeptes. Es umfaßt die Analyse des Unternehmens, die Analyse typischer Arbeitsabläufe, die Analyse von Gruppen, bedingungs- und personenbezogene Arbeitsanalysen, die Analyse der soziotechnischen Entwicklung eines Betriebes sowie die Bewertung der Arbeitssysteme und Hypothesenerstellung zu Ursachen betrieblicher Probleme. Mit dem MTO-Vorgehen werden fundierte Ist-Daten als Grundlagen für Soll-Zustände erhoben und eine Datenbasis für Gestaltungsprozesse geschaffen.

Dieses Vorgehen umfaßt auch Diskussionen mit betrieblichen Akteuren und mit Gruppenmitgliedern. In der Diskussion interessierte man sich u.a. für die aufwendig erscheinenden Kosten eines solchen Vorgehens. So würden für

ein Unternehmen mit 105 Mitarbeitern ca. 50 Wissenschaftlertage berechnet.

Von seiten der Praktiker wurde auch hier gefragt, inwieweit die Instrumente in der Lage sind, der Prozeßdimension von Arbeitsgestaltung gerecht zu werden. So würde der eigentliche betriebliche Gestaltungsprozeß erst nach der Ist-Analyse und nach den Gestaltungsempfehlungen einsetzen. Welche Verfahren die Arbeitspsychologie hier anbietet, blieb vorerst unbeantwortet.

Den Schlußpunkt des Symposiums setzten weitere fünf Workshops mit Themen u.a. zur Bildschirmarbeit, zur beteiligungsorientierten Unternehmensreorganisation, zur betrieblichen Gesundheitsförderung, zur Selbstwertregulation und zum Nutzen von Längsschnittanalysen und eine kurze Plenumsdiskussion, in der u.a. eine Prämierung der Postersessions durchgeführt wurde. Das Symposium wurde insgesamt seinem Thema gerecht, indem es das arbeitspsychologische Aufgabenfeld durch aktuelle Arbeiten vorwiegend jüngerer Wissenschaftler widerspiegelte. Sowohl die Vorträge als auch die Diskussionen wurden ebenfalls stark von ihnen geprägt.

Nicht unerwähnt bleiben soll der originell gestaltete Rahmen des Symposiums. Die Kaffeepausen wurden durch Videoinstallationen aufgelockert, die beispielsweise die Arbeitspsychologie aus Perspektive des Hip-Hops beleuchtete und einen Vorgeschmack auf das traditionelle Nelkenfest im Institutsgebäude am zweiten Abend des Symposiums gab. Mit diesem Fest steuerte das Symposium auf seinen informellen Höhepunkt zu. Hier entwickelten einige IfAP-Mitarbeiter Qualitäten als bissige Kabarettisten, die das Dogma der lean production geißelten und diesem, als Musiker der extra zusammengestellten Hausband, den Hit des Abends entgegenseetzten: „MTO“!

*Ralf Kopp (Dortmund)*