

Roland Springer

## **Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung ? \***

Zur Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozeß

### **Abstract**

Durch die Transformation in Richtung Lean Production ist in der Industrie in den neunziger Jahren ein Bedarf an (industrie-)soziologischem Wissen entstanden, den es in den zurückliegenden Jahren so nicht gegeben hat. Mit ihrem in den siebziger und achtziger Jahren entwickelten rationalisierungs- und arbeitspolitischen Selbstverständnis kann die Industriesoziologie diesen Bedarf jedoch nicht befriedigen. Notwendig ist nicht nur eine Neubestimmung ihres Verhältnisses zum Prinzip der Wirtschaftlichkeit; gefordert ist vor allem ein Forschungs- und Beratungsansatz, der die Reflexivität des Transformationsprozesses durch eine stärkere soziologische Intervention in das betriebliche Geschehen fördert. Beides ist heute überfällig, will die Industriesoziologie auf den Transformationsprozeß Einfluß nehmen.

### **1 Steigender Bedarf an (industrie-)soziologischem Wissen**

Seit Ende der 80er Jahre ist in der Industrie unter dem Titel Lean Production ein *Transformationsprozeß* in Gang gekommen, der das gesamte Produktionssystem erfaßt und sich inzwischen auch auf die industrie- und tarifpolitischen Regulationsmechanismen auswirkt (Braczyk/Schienstock 1996; Naschhold 1996; Bahn Müller/Bispinck 1995). Nicht nur in der einschlägigen Beratungsliteratur und Wissenschaft (Hammer/Champy 1994; Wimmer 1995a; Womack/Jones/Roos 1991; Crozier 1992), sondern auch in den Unternehmen selbst wird in diesem Zusammenhang verschiedentlich von einer *Revolution* gesprochen. Dies soll die Radikalität des Umbruchs und natürlich auch die seiner Akteure unterstreichen. Dabei ist man sich über folgendes meist einig:

---

\* Überarbeitete Fassung eines Vortrags, der im April 1996 an der Universität Tübingen vor der Sektion Industriesoziologie der DGS gehalten wurde. Die Überlegungen basieren auf Erfahrungen, die der Verfasser in den 80er Jahren in der industriesoziologischen Forschung und seitdem in der industriellen Praxis gesammelt hat.

- da die deutsche Industrie in den 80er Jahren ihren Produktivitäts- und Qualitätsvorsprung verloren hat, ist der Standort Deutschland mit seinen hohen Arbeitskosten unter einen dramatischen *Wettbewerbsdruck* geraten;
- der *Rückstand* bei Produktivität und Qualität ist nicht durch mehr Technik, sondern nur durch effizientere Organisation aufzuholen;
- die vorhandenen Leistungspotentiale können nur mobilisiert werden, wenn innerhalb der Unternehmen *Markt- und Wettbewerbskräfte* freigesetzt und zugleich die Beschäftigten für die wirtschaftlichen Ziele der Unternehmen mobilisiert werden; und schließlich
- diese *Mobilisierung* setzt eine erweiterte Beteiligung der Beschäftigten an der Planung und Gestaltung ihrer eigenen Arbeit voraus.

Um die genannten Probleme in den Griff zu bekommen, sind in vielen Unternehmen inzwischen weitreichende unternehmens-, betriebs- und arbeitsorganisatorische Veränderungen in Gang gesetzt worden. Sie reichen von der Bildung von Cost- und Profitcentern über die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen bis hin zu neuen Formen der Arbeitsorganisation und zur direkten Mitarbeiterbeteiligung. Der eingeleitete industrielle Transformationsprozeß erschöpft sich jedoch nicht in *strukturellen Veränderungen*, sondern erfaßt die Unternehmen auch in ihrer *kulturellen Dimension*, also in der Welt der Orientierung gebenden und Verhalten steuernden Werte, Normen und Leitbilder (Deutschmann 1996). Vieles spricht dafür, daß der Transformationsprozeß *systemverändernden* Charakter erst dadurch annimmt, daß neben den organisatorischen Strukturen auch die Einstellungen und Verhaltensweisen gezielt verändert werden sollen.

Innerhalb der Unternehmen ist damit ein Bedarf an soziologischem Wissen über die Voraussetzungen und Folgen organisatorischen Wandels wie über die Denk- und Verhaltensweisen der unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen entstanden, den es so bislang nicht gegeben hat. Bedarf besteht aber auch bezüglich der Frage, in welchem Zusammenhang *strukturelle und kulturelle Dimensionen* der Transformation zueinander stehen. Strukturelle und kulturelle Veränderungen vollziehen sich nämlich keineswegs synchron. Praktische Erfahrungen zeigen vielmehr, daß trotz struktureller Veränderungen das Denken und Verhalten durchaus weiter in alten Bahnen verlaufen kann; und neue Leitbilder können, zumindest kurzfristig, sehr wohl mit überkommenen Organisationsstrukturen koexistieren. Inwieweit dies auch längerfristig möglich ist, ist eine für die Unternehmen wie die Soziologie gleichermaßen interessante Fragestellung.

Erstaunlich ist sicherlich, welcher Aufwand in vielen Unternehmen heute für die *kulturelle Transformation* getrieben wird. Hier ist aus soziologischer Sicht natürlich zunächst einmal *Ideologieverdacht* angezeigt. In der Praxis geht es jedoch häufig vor allem darum, daß eingeleitete Strukturveränderungen daran scheitern, daß die Beteiligten an überkommenen Denk- und Verhaltensweisen, trotz neuer Strukturen, festhalten. Daraus wird dann die Konsequenz gezogen, daß das Denken und

Verhalten gewissermaßen einer gesonderten Behandlung bedürfen, um in Bewegung zu kommen.

Die Veränderung der Unternehmenskultur wird Spezialisten übertragen, die sich hauptamtlich mit dem *Change Management* (Doppler/Lauterburg 1994) gerade auch in seinen kulturellen Dimensionen befassen. Sie sind die betrieblichen Träger der von Deutschmann (1993, 62) so benannten *professionell konstruierten Formen symbolischer Selbstdarstellung*. Ihre Aufgabe erschöpft sich jedoch nicht darin, den Beschäftigten nur neue Verhaltensmaximen (Leitbilder) zu vermitteln. Sie steht vielmehr in engem Zusammenhang mit strukturellen Veränderungsmaßnahmen, die als eine Voraussetzung des kulturellen Wandels begriffen werden. Ganz abgesehen davon, daß z. B. Partizipation nicht glaubhaft auf Dauer verkündet werden kann, ohne daß auch entsprechende Arbeitsstrukturen geschaffen werden.

Nicht selten haben die Betriebe jedoch eher mit dem Problem zu kämpfen, daß neue Arbeitsstrukturen geschaffen werden und Beteiligung trotzdem nicht praktiziert wird. So werden Entscheidungsbefugnisse z. B. in aller Regel nur sehr zögernd *nach unten* delegiert. Dies hängt damit zusammen, daß nicht alle Beteiligten von der Partizipation gleichermaßen profitieren. Der notwendige Überzeugungsaufwand gerade bei potentiellen Verlierern eines partizipativen Managements darf nicht unterschätzt werden (Frerichs 1992, 266 ff.). Daher ist *Ideologiebildung* eine wichtige Voraussetzung bzw. Begleiterscheinung der Transformation.

Dies schließt den umgekehrten Fall, daß neue Denk- und Verhaltensmuster an einem gegebenen Strukturkonservatismus scheitern, natürlich nicht aus. In den Unternehmen hat sich in den letzten Jahren jedoch das Bewußtsein dafür geschärft, daß *Struktur- und Kulturwandel* in einer engen Wechselbeziehung zueinander stehen. Das eine kann nicht ohne das andere erfolgreich betrieben werden. Dies verhindert nicht, daß auch immer wieder einseitige Versuche unternommen werden.

Durch die Kombination von Struktur- und Kulturwandel wird der Transformationsprozeß in starkem Maße *politisiert* und *soziologisiert*. Nachfrage nach soziologischem Wissen entsteht z. B. auf den klassischen Feldern der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, wo insbesondere durch die Einführung von *Gruppenarbeit* und des *kontinuierlichen Verbesserungsprozesses* (KVP) soziologisches Wissen gefragt ist. Da in den Unternehmen die Erfahrung gemacht wird, daß sich neue Arbeitsformen nicht per Dekret realisieren lassen, sondern die betrieblichen Akteure im Veränderungsprozeß der systematischen Begleitung bedürfen, bildet sich im Umfeld der Einführung neuer Arbeitsformen sozialwissenschaftlicher Unterstützungsbedarf im Management und bei den Betriebsräten.

Die Akteure der Umgestaltung sind auf Kenntnisse über die betrieblichen Sozialbeziehungen und über die Sichtweisen der Betroffenen aller Ebenen und Funktionen angewiesen. Viele Veränderungen werden heute in dem Bewußtsein angegangen, daß es sich um langwierige Prozesse mit zahlreichen Kurskorrekturen handelt. Die Experimentierbereitschaft ist in den Unternehmen außerordentlich

hoch und hat inzwischen auch diejenigen Führungskräfte erreicht, bei denen *Organisationsentwicklung* noch vor wenigen Jahren auf völliges Unverständnis gestoßen ist. Dies zeugt von der Ernsthaftigkeit des Veränderungswillens und zeigt bei aller Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit (Weltz 1996), daß in den Unternehmen viel in Bewegung gekommen ist.

Die Transformation wird heute überwiegend von den betrieblichen Praktikern selbst betrieben. Dies hat zur Folge, daß gegenüber allen Standardrezepten und vor allem gegenüber jeglichem Anspruch auf Einflußnahme durch *praxisferne Experten* erhebliche Vorbehalte bestehen. Dies gilt schon innerhalb der Unternehmen, z. B. gegenüber zentralen Stabsstellen; es gilt aber insbesondere gegenüber Hochschulen und Forschungsinstituten, deren Angebote und Leistungen im allgemeinen als zu theorielastig gelten. Die Transformation ist Sache der Praktiker, die allerdings wissen, daß sozialwissenschaftliche Expertisen für sie eine nützliche Hilfestellung sein können. Diese fallen bei ihnen daher auf einen fruchtbaren Boden - soweit sie einen erkennbaren Beitrag zur Lösung praktischer Probleme leisten.

## 2 Äußere oder innere Einflußnahme?

Der Bedarf an soziologischem Wissen in der industriellen Praxis steht somit außer Frage. Korrespondiert diesem Bedarf aber auch ein Angebot? Oder anders gefragt: Nutzt die Industriosozologie die Chance, die sich ihr hier bietet, um aus einem *objektiven Bedarf eine konkrete Nachfrage* zu machen? Um die Antwort vorwegzunehmen: Bestenfalls teilweise. Woran liegt das? Um diese Frage zu beantworten, bedarf es eines kurzen historischen Rückblicks.

Die industrielle Rationalisierungs- und Arbeitspolitik der 70er und frühen 80er Jahre ist von dem Willen geprägt gewesen, durch den Einsatz neuer Technologien nicht nur die Produktivität zu steigern, sondern auch die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Träger dieses politischen Willens waren in erster Linie die sozialliberale Regierung mit ihrem Programm zur *Humanisierung der Arbeit*, dann aber auch die Tarifvertragsparteien. Sie waren aus jeweils unterschiedlichen Gründen an einer nicht nur produktivitäts- sondern auch humanisierungsorientierten Rationalisierungs- und Arbeitspolitik interessiert. Den Gewerkschaften ging es dabei um verbesserte Arbeitsbedingungen, den Arbeitgebern um die Attraktivität der Arbeitsplätze angesichts knapper (Teil-)Arbeitsmärkte sowie um die Vermeidung von Arbeitskonflikten aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen.

Obwohl diese Bestrebungen in den Unternehmen praktischen Niederschlag fanden, waren sie doch meist außerbetrieblich initiiert und programmatisch entwickelt. Dies entsprach dem Konzept einer industrie- und tarifpolitischen Regulation der industriellen Rationalisierung oberhalb der Einzelunternehmen. *Überbetriebliche*

*Arbeits- und Tarifpolitik* sollte den Rationalisierungsprozeß sozial abfedern und zu den Zwängen von Markt und Wettbewerb ein Gegengewicht schaffen.

Die Promotoren dieser Politik, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie staatliche Institutionen, benötigen Kenntnisse über die Auswirkungen der Rationalisierung auf die Beschäftigten. Dies schuf vor allem außerhalb der Unternehmen eine Nachfrage nach einer *soziologischen Durchleuchtung* der betrieblichen Wirklichkeit, die bis dahin den meisten außerbetrieblichen Akteuren weitgehend unbekannt war. Innerhalb der Unternehmen, insbesondere bei den Rationalisierungsexperten des Managements, entwickelte sich eine solche Nachfrage bestenfalls verhalten. Sie kannten die betrieblichen Realitäten und hielten es meist für besser, wenn diese Realitäten weder inner- noch außerbetrieblich thematisiert wurden. Lediglich die Betriebsräte waren vereinzelt an industriesoziologischer Forschung interessiert; doch auch sie verbanden damit in der Regel keine größeren arbeitspolitisch-strategischen Absichten. Und selbst dort, wo solche Absichten wie bei einigen Humanisierungsprojekten ins Spiel kamen, bedurfte es auch der Initiative von außen und der öffentlichen Finanzierung (Fricke u.a. 1981). Viele dieser Projekte waren rückblickend betrachtet eine Art *staatliche Entwicklungshilfe* in Sachen Humanisierung. Und wie in der Entwicklungspolitik versandeten die Reformbestrebungen meist, wenn die Entwicklungshelfer das Feld verlassen hatten.

Die Industriosozologie stellte sich auf diese Situation ein und entwickelte eine Selbstverständnis, das sich durch folgende *Grundüberzeugungen* auszeichnet:

1. industriesoziologisches Wissen muß oberhalb der Einzelunternehmen angesiedelt sein, da politische Einflußnahme nur überbetrieblich erfolgen kann;
2. die Hauptadressaten für industriesoziologisches Wissen befinden sich nicht innerhalb, sondern außerhalb der Unternehmen; und
3. auf die Unternehmen selbst kann nur indirekt, d. h. vermittelt über außerbetriebliche (politische) Instanzen eingewirkt werden.

Diese Grundüberzeugungen trafen in der Profession zwar nicht auf völlig ungeteilte Zustimmung. Sie prägten aber in starkem Maße das Selbstverständnis der tonangebenden Forschungsinstitute, die sich am Leitbild einer *staatlich organisierten Reformpolitik* orientierten, für die *Grundlagenforschung* zu betreiben sei (Kern 1982, 243 ff; Bergmann 1982, 404-407).

Da der heutige industrielle Transformationsprozeß weniger denn je außengesteuert abläuft, und außerdem gerade der Betrieb und nicht etwa die Branche die entscheidende Handlungseinheit bildet (Minssen 1993a), verhindert dieses Selbstverständnis, soweit es heute noch nachwirkt, eine Einflußnahme der Industriosozologie auf die industrielle Transformation. Das Konzept einer *äußeren Einflußnahme* auf das Rationalisierungsgeschehen muß daher wohl zugunsten eines Konzepts der *inneren Einflußnahme* aufgegeben oder zumindest in dieser Richtung modifiziert werden. Offenkundig fällt dies der Industriosozologie jedoch relativ schwer. Wie kommt das?

Die Außenorientierung bot der Industriesoziologie die Möglichkeit der *Distanznahme* gegenüber ihrem Objekt, der Industrie mit ihren Akteuren. Dies entsprach dem wissenschaftlichen und gesellschaftskritisch-emanzipatorischen Selbstverständnis der Profession, die - wie es Horst Kern in einem programmatischen Vortrag aus dem Jahre 1976 ausdrückte - keine *angewandte Industrieforschung* oder gar *Rationalisierungswissenschaft* sein wollte. Die Industriesoziologie sollte vielmehr „gesellschaftliche Mißstände und Fehlentwicklungen“ (die Inhumanität industrieller Arbeit, die Unterprivilegierung der Arbeiter in allen Lebensbereichen, die Herrschaftsstrukturen im Betrieb und in der Gesellschaft überhaupt) problematisieren und Möglichkeiten gesellschaftlicher Veränderung (subjektive Voraussetzungen, Formen kollektiven Handelns, Organisationsprobleme der Arbeiterbewegung) erörtern“ (Kern 1979, 234).

Kapitalverwertung und Rationalisierung waren diesem Selbstverständnis nach per se mit *inhumanen Arbeitsbedingungen* verbunden. Von den Unternehmen selbst waren daher keine grundlegenden Reformen zu erwarten. Diese mußten ihnen vielmehr von Politik und Verbänden, namentlich den Gewerkschaften, aufgezwungen oder doch zumindest nahegelegt werden. Obwohl seit Mitte der 80er Jahre diese Sichtweise in der Industriesoziologie durch die industrielle Praxis stark relativiert worden ist, hat dies bislang noch zu keiner systematischen Neubestimmung des rationalisierungs- und arbeitspolitischen Rollenverständnisses der Profession geführt. Dies ist um so erstaunlicher, als gerade in der industriellen Transformationspraxis das Offenlegen von Problemen und Fehlentwicklungen heute zunehmend als ein wichtiges Element organisatorischen Lernens gesehen und insofern eine kritische innere Einflußnahme nachgerade erwartet wird. Wie kann eine solche Einflußnahme heute aussehen? Und woran hat sie sich politisch-inhaltlich zu orientieren?

### 3 Verändertes Verhältnis zur Wirtschaftlichkeit

Um mit einer Antwort auf die zweite Frage zu beginnen: Die empirische Industriesoziologie ist seit ihren Anfängen in den Enqueten des Vereins für Sozialpolitik *Entfremdungskritik*, d. h. Kritik an der Arbeitsteilung und der Fremdbestimmung der Arbeit. Da sich der *Taylorismus* in diesem Jahrhundert zumindest in der Massenindustrie zur vorherrschenden Methode organisatorischer Produktivitätssteigerung entwickelt hat, schien jede Rücknahme von Arbeitsteilung und Fremdbestimmung nur gegen die wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen durchsetzbar zu sein.

Der gegenwärtige industrielle Transformationsprozeß ist seinem Anspruch nach *praktische Taylorismuskritik* zum Zwecke der Produktivitätssteigerung. Dies kehrt die Zusammenhänge bisheriger industrieller Rationalisierung gewissermaßen um: Nicht durch die Ausweitung, sondern durch die Rücknahme von Arbeitsteilung und

Fremdbestimmung werden brachliegende Leistungs- und Produktivitätsreserven erschlossen. Hierauf haben Kern und Schumann zu Recht schon Mitte der 80er Jahre mit ihrer These von den *Neuen Produktionskonzepten* (Kern/Schumann 1984) hingewiesen.

Radikalisiert wurde diese Neuorientierung durch die Ende der 80er Jahre einsetzende Reorganisation der Betriebe in Richtung *Lean Production*. Diese Umkehr kommt dem entfremdungskritischen Selbstverständnis der Industriesoziologie entgegen, fordert von ihr aber eine Neubestimmung ihres Verhältnisses zum Prinzip der Wirtschaftlichkeit.

Dieses Prinzip steht einer Rücknahme von Arbeitsteilung und Fremdbestimmung nicht nur nicht entgegen; es verleiht dem industriellen Transformationsprozeß gegenwärtig eine bisher nicht gekannte Schubkraft. Ihre Wirkung geht über das hinaus, was knappe (Teil-)Arbeitsmärkte oder Arbeitskonflikte in den 70er Jahren hinsichtlich einer Rücknahme von Arbeitsteilung und Fremdbestimmung in Gang gesetzt haben (Schumann 1996). Der Preis, den die Beschäftigten hierfür allerdings zu zahlen haben, besteht in einer intensiveren Nutzung ihrer Arbeitskraft und in einem Abbau von Arbeitsplätzen, soweit der Produktivitätsfortschritt nicht durch ein vergrößertes Produktionsvolumen (Markterweiterung) oder durch eine Verkürzung der individuellen Arbeitszeit mit entsprechendem Einkommensverzicht kompensiert wird.

Ihren praktischen Niederschlag findet die intensivere Arbeitskraftnutzung in einer erweiterten Arbeitszuteilung pro Mitarbeiter, in einem veränderten Pausen- und Erholzeitenregime und in einer kapazitäts- und bedarfsorientierten Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeiten. Sie sind die *conditio sine qua non* einer *partizipativen Arbeitspolitik*, deren betrieblicher Erfolgsmaßstab die verbesserte Nutzung des Einsatzfaktors Arbeit ist. Die neuen partizipativen Arbeitsformen sind Mittel zum Zwecke der *Produktivitätssteigerung* (Springer 1995, 136 ff.; Springer 1993, 22 f.; Wolf 1994; Dörre 1996). Und genau diese Zweckerfüllung wird ihnen von ihren betrieblichen Gegnern abgesprochen. Sie verweisen darauf, daß allein durch den Druck des Beschäftigungsabbaus die Leistungsstandards zu verbessern seien. Die partizipative Arbeitspolitik leiste hierzu keinen nachweisbaren, d. h. rechenbaren Beitrag; im Gegenteil, sie verursache, z. B. durch Einführung bezahlter Gruppengespräche, nur zusätzliche Kosten.

Dies zeigt, daß in den Unternehmen Befürworter und Gegner der neuen Arbeitspolitik aufeinandertreffen. Die Fraktionierung verläuft dabei weder einfach nach dem Muster: Management- versus Arbeitnehmerinteressen, noch nach dem Muster: Humanisierung versus Wirtschaftlichkeit. Obwohl die klassischen Spannungsverhältnisse und Gegensätze nicht aufgehoben sind, kommen neue zum Tragen. So findet - wie schon angedeutet - innerhalb des Managements eine Auseinandersetzung darüber statt, ob mit einer partizipativen Arbeitspolitik wirtschaftliche Effekte überhaupt zu erzielen seien. In diese Auseinandersetzungen spielen u. a. auch Fragen

hinein, die die zukünftige Rolle und Funktion der klassischen *Rationalisierungsexperten*, z. B. der Arbeitswirtschaft, betrifft. Ihre Arbeitsplätze sind nicht mehr ohne weiteres gesichert, wenn die Beschäftigten selbst Rationalisierung betreiben.

Ähnliches gilt für die *Arbeitnehmervertretungen*. Sie sind sich vielfach darüber uneins, ob die anvisierte Leistungssteigerung mitgetragen werden soll oder ob die Partizipation der Beschäftigten die Betriebsräte in ihrem Interessenvertretungsmonopol schwächen oder gar überflüssig machen könnte (Hirsch-Kreinsen 1995a; Kotthoff 1995).

Diesen Fragen und innerbetrieblichen Diskussionen hat sich auch die Industrie-*soziologie* zu stellen. Sie muß dabei gewiß in einer besonderen Weise das Augenmerk auf die Auswirkungen der Transformation auf die Beschäftigten aller Ebenen richten. Ihr kritisches Verhältnis zum Prinzip der Wirtschaftlichkeit wird daher nicht einfach obsolet, es bedarf aber einer kräftigen Überarbeitung. Soziologische Einflußnahme auf den industriellen Transformationsprozeß setzt ein Sich-Einlassen auf wirtschaftliche Erfordernisse voraus, da eine isolierte Thematisierung der Arbeitsbedingungen nicht nur den Blickwinkel verengt, sondern u. U. gerade auch *Reformchancen* verspielt, die für eine Rücknahme von Arbeitsteilung und Fremdbestimmung genutzt werden können.

Die von manchen Industriesoziologen z. B. an der Gruppenarbeit geübte Kritik der *Leistungsverdichtung* (Sauer/Döhl 1994, 197 ff.) übersieht, daß für die Beschäftigten bei repetitiver Teilarbeit regelmäßige Arbeitsunterbrechungen zwar einen hohen Stellenwert haben, dieser Stellenwert aber abnimmt, wenn die Arbeit selbst interessanter und abwechslungsreicher wird. Mehr Leistung für eine interessantere und eigenverantwortlichere Arbeit ist daher eine Formel, die auch aus Sicht der Beschäftigten Sinn macht (Gerst u.a. 1994, 23 ff.).

Im gegenwärtigen Streit um den wirtschaftlichen Nutzen der neuen Arbeitspolitik kommt es beispielsweise darauf an, zu klären, inwieweit durch eine erweiterte Beteiligung der Beschäftigten auf Dauer, d. h. ohne den derzeitigen Beschäftigungsdruck, eine erhöhte Leistungsbereitschaft bewirkt werden kann. Und es ist zu prüfen, ob durch erweiterte Spielräume zur Leistungsregulation die Beschäftigten mit den erhöhten Leistungsanforderungen so zurecht kommen können, daß der vermehrte Leistungsanspruch für sie auf längere Sicht kein Problem darstellt.

#### **4 Förderung von Reflexivität**

Erwartet wird von der Industriesoziologie von seiten der industriellen Praxis aber auch *Transformationskritik*. Die Erwartungshaltungen und Anforderungen sind hier zwar nicht einheitlich und auch nicht immer eindeutig. Soweit soziologisches Wissen jedoch nachgefragt wird, geschieht dies oftmals eher in der Erwartung, daß

bestehende Arbeitsbedingungen oder auch laufende Veränderungsprozesse kritisch durchleuchtet werden, als daß Bestehendes einfach bestätigt wird. Die Soziologie wird heute insofern nicht trotz, sondern wegen ihres *kritischen Analyse- und Reflexionspotentials* nachgefragt. Dies ist zumindest immer dann der Fall, wenn sich in einem Unternehmen bei wichtigen Entscheidungsträgern die Einsicht durchgesetzt hat, daß Reflexions- und Kritikfähigkeit wesentliche Voraussetzungen für organisatorisches Lernen sind.

Damit ist die Kernfunktion einer inneren soziologischen Einflußnahme auf den industriellen Transformationsprozeß benannt. Man könnte sie die *industriesoziologische Reflexionsfunktion* nennen. Der in diesem Zusammenhang manchmal verwendete Begriff der *Aufklärung* (Lutz/Schultz-Wild 1986) ist der Sache nach zwar nicht falsch, hat aber den Nachteil, den Soziologen im Lichtstrahl des *Aufgeklärten*, den industriellen Praktiker hingegen im Halblicht des *Unaufgeklärten* erscheinen zu lassen. Es ist leicht nachzuvollziehen, daß die vermeintlich Unaufgeklärten für solche Zuschreibungen in der Regel wenig begeisterungsfähig sind, zumal sie mit den praktischen Problemen der Transformation meistens bestens vertraut sind.

Daher wissen sie auch, daß weitreichende Veränderungen unterschiedliche Interessenlagen berühren und mittel- und langfristig Folgewirkungen haben, die innerorganisatorisch aufgrund bestimmter Interessenkonstellationen ausgeblendet werden. Im Interesse des Wandels sind solche *Ausblendungen* nicht selten notwendig und funktional; die Promotoren des Wandels können das Neue nicht schon kritisieren bevor das Alte beiseite geräumt ist. Denn damit würden sie nur jene Kräfte stärken, die den Wandel ohnehin nicht wollen. Industrieller Wandel vollzieht sich nicht als rationaler (herrschaftsfreier) *soziologischer Diskurs*. Auf mittlere oder lange Sicht werden die Ausblendungen aber zu einem Problem. Um dem entgegenzuwirken, bietet es sich an, daß neutrale Beobachter sie offen thematisieren, der Organisation damit gewissermaßen einen Spiegel vorhalten und auf diese Weise in der Organisation als Berater reflexives Verhalten stimulieren und unterstützen.

Manches spricht dafür, daß sich im Prozeß der *reflexiven Rationalisierung* (Deutschmann u.a. 1995), der sich derzeit den unproduktiven Hinterlassenschaften des Taylorismus zuwendet, für diese Art Organisationsberatung ein objektiver Bedarf entwickelt. Denn in dem Maße, wie die Transformation selbst zu einer Rationalisierungsmethode wird und die *Halbwertszeit* der jeweiligen Organisationsansätze damit sinkt (Deutschmann 1996, 162), bietet es sich an, sich schon frühzeitig der Nachteile und Probleme des jeweils gerade angestrebten Organisationsmodells zu vergewissern. Dies bedeutet nicht, daß Hinweise auf kritische Aspekte immer erwünscht sind; die Chancen, sie zu thematisieren, nehmen aber in dem Maße zu, wie die Unternehmen einen Zustand *permanenter Transformation* anstreben.

Als aktuelles Beispiel kann man die *desintegrierenden Folgewirkungen* des derzeitigen Dezentralisierungsprozesses in vielen Großunternehmen anführen. Während in verschiedenen industriesoziologischen Veröffentlichungen auf die

internen Kooperations- und Kommunikationsprobleme als Folge der Dezentralisierung und Forcierung des internen Wettbewerbs schon hingewiesen worden ist (Hirsch-Kreinsen 1995a; Deutschmann u.a. 1995; Kotthoff 1969), sind die Unternehmen derzeit noch meist mit den Kooperations- und Kommunikationsproblemen befaßt, die durch die Zentralisierung und eine funktionale Aufbauorganisation entstanden sind. Die Neigung, sich mit den Folgeproblemen der Dezentralisierung zu befassen, hält sich daher gegenwärtig (noch) in Grenzen. Trotzdem sind zahlreichen Praktikern diese Probleme aufgrund ihrer alltäglichen Erfahrung bekannt, und werden in einzelnen Unternehmen auch schon wieder Korrekturen an der Dezentralisierung vorgenommen.

Den richtigen Zeitpunkt zu treffen, setzt viel betriebliche Erfahrung und thematisches Feingespür voraus. Man muß wissen, wann der betrieblichen Praxis der Spiegel so vorgehalten werden kann, daß daraus auch Konsequenzen gezogen werden. Und man muß wissen, wie man dies tut. Das Gespür für das richtige Thema zum richtigen Zeitpunkt und der richtige Ton reichen aber noch nicht aus. Der soziologische Berater braucht Bündnispartner, die bereit sind, kritische Expertisen ins Spiel zu bringen und dies auch gegenüber Widerständen im Unternehmen durchzusetzen. Er muß daher über Kontakte zu durchsetzungsfähigen betrieblichen Entscheidungsträgern verfügen, die die Reflexionsfunktion der Soziologie zu schätzen und zu nutzen wissen.

## 5 **Beratungsanforderungen an die Industriesoziologie**

Sind die notwendigen Kontakte vorhanden, ist der richtige Zeitpunkt getroffen und liegen brauchbare Ergebnisse in verständlicher Form vor, steht einer praktischen Nutzung soziologischen Wissens nicht mehr allzu viel im Wege. Der Industriesoziologe sieht sich dann nicht selten mit *Beratungsanforderungen* von seiten der betrieblichen Praxis konfrontiert, die von der breiten *Information* über die Ergebnisse bis hin zur *Moderation, Mediation, Begleitung und Evaluierung* von Veränderungsprozessen reichen können. Daß hier der Industriesoziologie unterschiedlichste Beratungsfunktionen zuwachsen, hierfür wächst in der Profession inzwischen ein verstärktes Bewußtsein (Minssen 1993b; Minssen 1995; Howaldt 1995). Es wird daher zunehmend der Ruf laut, den schwierigen Weg der Industrieberatung zu gehen.

Dieser Weg kann von unterschiedlichen Ausgangspositionen aus gegangen werden. Zum einen können Beratungsaktivitäten im Rahmen *öffentlich finanzierter Projekte* intensiviert werden. Die Rückkopplung von Ergebnissen erfolgt dann nicht ausschließlich über Veröffentlichungen, sondern z. B. im Rahmen betrieblicher Präsentationen oder auch von Workshops. Darüber hinaus können jedoch auch *direkte Beratungsaufträge* durchgeführt werden. Was Beratung in diesem Fall

konkret heißt, ist keineswegs von vornherein festgelegt und hängt in starkem Maße von der jeweiligen Problemstellung und den jeweiligen Interessen aller Beteiligten ab. Und schließlich können Soziologen als Angestellte eines Unternehmens, z. B. im Bereich *Organisationsentwicklung*, Beratung betreiben.

Eine jüngst an der Universität Bochum von Ittermann (1996) durchgeführte Studie macht deutlich, daß die externen Beratungsaktivitäten der Industriesoziologie sowohl im Rahmen öffentlich als aber auch privat finanzierter Projekte zugenommen haben. Er kommt dabei zum Schluß, daß zwischen wissenschaftlicher Neutralität und konkreter Beratungsarbeit kein unversöhnlicher Widerspruch besteht. Selbst bei privat finanzierten Projekten entstanden keine Abhängigkeitsverhältnisse, die eine objektive und - wo nötig - auch kritische Beschreibung und Wertung der Einführung von Gruppenarbeit verhindert hätten.

Dennoch darf nicht übersehen werden, daß soziologische Organisationsberatung natürlich eine Mischung aus *Wissenschaft* und *Politik* darstellt. Das konkrete Mischungsverhältnis hängt nicht zuletzt davon ab, von welcher der drei beschriebenen Positionen aus Beratung betrieben wird. Dabei wird man ganz grob sagen können: bei öffentlich finanzierten Projekten überwiegt die wissenschaftliche Komponente; bei privat finanzierter Beratung halten sich Wissenschaft und Politik in etwa die Waage; und im Falle unternehmensinterner Beratung dominieren die politischen Interessen, wenngleich auch hier nicht übersehen werden darf, daß auch interne Organisationsberater sich nicht einfach bestimmten betrieblichen Interessensgruppen verschreiben dürfen. Damit liefern sie nämlich Gefahr, auf den geschlossenen Widerstand anderer Interessensgruppen zu stoßen und ihre Aufgabe damit zu behindern.

*Professionelle Organisationsberatung* setzt, gleichgültig von welcher Position aus sie betrieben wird, immer ein ausreichendes Maß an *Unabhängigkeit* und *Kritikfähigkeit* gegenüber partikularen betrieblichen Interessen voraus. Die Auffassung, dies sei nur im Rahmen öffentlicher Projekte mit möglichst wenig Beratungsanteilen zu gewährleisten, führt somit in die Irre. Der Berater muß zwar in stärkerem Maße als der im öffentlichen Auftrag arbeitende Forscher nach politischen Kalkülen handeln und hat deswegen gewiß größere Mühe, die notwendige Unabhängigkeit und Kritikfähigkeit aufrechtzuerhalten. Die Qualität seiner Arbeit wird unternehmensintern aber auch immer daran gemessen, wie objektiv seine Problembeschreibungen und wie sachgerecht und kompromißfähig seine Lösungsvorschläge sind.

In der Regel werden solche Lösungsvorschläge bevorzugt, die die verschiedenen Interessensgruppen einen. Man kann sogar sagen, daß das Finden von Kompromißlösungen der eigentliche politische Zweck von Organisationsberatung ist. Denn meist entsteht Beratungsbedarf erst dadurch, daß unterschiedliche Interessensgruppen sich gegenseitig so blockieren, daß betriebliche Abläufe erkennbar darunter leiden. Die Aufgabe des Beraters besteht dann nicht darin, die eine oder die andere Seite zu stärken, sondern beide Seiten aufeinanderzuzubewegen. Dies schließt mit

ein, daß die verschiedenen Interessensgruppen natürlich versuchen, den Organisationsberater für ihre Interessen einseitig in den Dienst zu nehmen bzw. zu vereinnahmen. Hiergegen muß er sich zur Wehr zu setzen wissen, ohne deswegen gleich den Bruch mit einzelnen Interessensgruppen herbeizuführen. Denn diese müssen sich in seinen Analysen, Problembeschreibungen und Lösungsvorschlägen erkennen bzw. wiederfinden können.

Organisationsberatung hat daher viel mit *Interessenausgleich* und mit *Interessensmanagement* zu tun. Sie ist aus diesem Grunde vor allem dort gefordert, wo mehrere Interessensgruppen aufeinandertreffen. Für den Soziologen bietet Organisationsberatung in diesen Fällen nicht nur ein interessantes politisches Betätigungsfeld; sie ermöglicht ihm auch Einblicke in die *betriebliche Mikropolitik* (Ortmann 1990) mit ihren offenen, vor allem aber auch verdeckten Spielregeln, die dem im öffentlichen Auftrag arbeitenden Forscher eher verschlossen bleiben.

Derlei Einblicke werden in dem Maße möglich, wie die Industriesoziologie selbst in den Transformationsprozeß interveniert. *Intervention* ist dabei nicht mit Rezepturerstellung zu verwechseln. Intervention heißt vielmehr, *reflexives Wissen* in den Transformationsprozeß einzubringen und den Akteuren Hilfestellung bei der Verarbeitung und praktischen Nutzen dieses Wissens zu geben. Der Soziologe wird damit zwar *Mitakteur*, nicht aber *Hauptakteur* der Transformation. Die Hauptakteure sind aus strukturellen Gründen meist nicht von sich aus in der Lage, das für eine erfolgreiche Transformation notwendige Maß an Reflexivität aufzubringen. Hierfür sind sie zu sehr an ihre jeweiligen Interessen und Rollen gebunden. Der intervenierende Soziologe ist demgegenüber von diesen betrieblichen Bindungen weitgehend frei und kann den Blick der Akteure auf Sachverhalte lenken, die, obwohl sie den Transformationsprozeß beeinflussen, ohne sein Zutun wahrscheinlich unthematisiert blieben. Dabei muß er damit rechnen, im konkreten Einzelfall mit den Interessen einzelner Akteure oder Akteursgruppen in Konflikt zu geraten. Dieses Risiko muß er selbst abzuschätzen und zu steuern wissen.

Erfahrungsgemäß ist daher besonders wichtig, bei der Übernahme eines Beratungsauftrages die *Interessenslagen* und *Erwartungen* aller Beteiligten wie auch die *Rahmenbedingungen* der Mitgestaltung zu klären. Dazu gehört u. a., daß der Berater sein eigenes Rollenverständnis den Praktikern verdeutlicht, so daß bei ihnen keine falschen Erwartungen entstehen. Dieses *Rollenverständnis* kann sich im Laufe der Zusammenarbeit selbst ändern. Dies ist kein Problem, solange der Rollenwandel sich nicht stillschweigend vollzieht, sondern unter den Beteiligten abgesprochen und geklärt ist. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, steht einer soziologischen Intervention in den Transformationsprozeß im Prinzip nichts mehr im Wege.

Um Beratung erfolgreich betreiben zu können, muß die Industriesoziologie ein geeignetes *Beratungsverständnis* und eine geeignete *Beratungsmethode* entwickeln. Hierfür kann sie sowohl auf die bisherigen Erfahrungen mit organisatorischen Gestaltungsansätzen im Rahmen staatlich geförderter Programme (Braczyk 1992)

wie aber auch z. B. auf die Ansätze und Erfahrungen systemischer Organisationsberatung (Wimmer 1992; Willke 1992; Howaldt 1996, 48 ff.) zurückgreifen. In jedem Fall überfällig ist eine vertiefte theoretische wie aber auch praktische Auseinandersetzung mit dem Thema Organisationsberatung.

Die Rolle und Funktion der Industriesoziologie erschöpft sich jedoch nicht in einer interventionsorientierten Forschung und Beratung. Nach wie vor notwendig bleibt eine von direkten Verwendungszusammenhängen freigestellte *Grundlagenforschung*. Sie hat den Schwerpunkt auf allgemeine Entwicklungen und mittel- bis langfristige Trends zu legen, an denen im übrigen nicht nur wissenschaftliche, sondern auch praktisches und nicht zuletzt auch öffentliches Interesse besteht. Die *Zukunft der Arbeit* ist und bleibt ein Thema, das nicht nur für betriebliche Planungen oder die Entwicklung arbeitspolitischer Strategien eine wichtige Orientierungsfunktion hat, sondern auch die Öffentlichkeit in hohem Maße interessiert.

## 6 Perspektiven

Die praktische Bedeutung, die der Industriesoziologie oder allgemeiner, den Sozialwissenschaften gegenwärtig im industriellen Transformationsprozeß zuwächst, hängt zweifellos von *drei Kernmerkmalen* dieses Prozesses selbst ab. Zum einen dem Sachverhalt, daß Rationalisierung heute nicht in erster Linie durch *Technisierung*, sondern durch eine effizientere *Organisierung* des Faktors Arbeit erfolgt; zum anderen dem Umstand, daß Strukturen wie aber auch Orientierungen, Werte und Normen verändert werden sollen; und schließlich der erklärten Absicht der Unternehmen, ihre Mitarbeiter am Transformationsprozeß selbst zu beteiligen - den *Top-down-Ansatz* also um einen *Bottom-up-Ansatz* zu ergänzen (Braczyk/Schienstock 1996, 289 ff.)

Vieles spricht dafür, daß der *Beteiligungsaspekt* für den praktischen Bedeutungszuwachs der Sozialwissenschaften im industriellen Transformationsprozeß die wahrscheinlich ausschlaggebende Rolle spielt. Es geht nicht darum, sozialwissenschaftliches Wissen zum Zwecke einer gezielten Verhaltensumsteuerung bei den Beschäftigten zu instrumentalisieren; gefragt sind eher Erkenntnisse über unternehmens- und arbeitsbezogene Sichtweisen, Erwartungen und Interessen von *Betroffenen*, die nach einem gängigen Motto professioneller Organisationsberater zu *Beteiligten* gemacht werden sollen. Als ein hilfreiches Mittel hierfür kann eine verbesserte fach- und hierarchieübergreifende Kommunikation im Rahmen von Workshops, Seminaren u. ä. genutzt werden (Doppler/Lauterburg 1994, 214 ff.). Solche Veranstaltungen ermöglichen nicht nur die Thematisierung ausgeblendeter Sachverhalte, sie erlauben insbesondere auch den Austausch unterschiedlicher Sichtweisen und Betroffenheiten und sind daher wichtige Hilfsmittel für die Inangangsetzung von

Lernprozessen. Diese finden dabei keineswegs nur auf Seiten der Organisationsmitglieder, sondern auch auf Seiten der Berater statt (Ernst 1994; Wimmer 1995b, 261 ff.).

Der praktische Bedeutungszuwachs der Sozialwissenschaften ist insofern an einen spezifischen, nämlich *beteiligungsorientierten Rationalisierungstypus* gebunden, der fach- und hierarchieübergreifende Kommunikation nicht nur erfordert, sondern durch die Zurverfügungstellung von Zeit und Geld auch ermöglicht. In dem Maße, wie die bestehenden Kosten- und Produktivitätsprobleme nicht auf partizipativem Wege, sondern allein durch den Druck von Beschäftigungsabbau gelöst werden, kann auf sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung eher verzichtet werden. Diese Tendenz wird durch die sich derzeit ausweitende Globalisierung der Produktion zwar forciert, am Konzept einer beteiligungsorientierten Rationalisierung wird bislang aber, insbesondere in den Großunternehmen, gleichwohl festgehalten. Dies unterstreicht - zumindest für den Standort Deutschland - die anhaltende Bedeutung einer *konsensorientierten Transformationsstrategie*, die nicht nur kurzfristige wirtschaftliche Interessen verfolgt, sondern der an einem dauerhaften Wandel und an möglichst konfliktfreien Arbeitsbeziehungen gelegen ist. Solange dies der Fall ist, wird auch eine auf Intervention abzielende soziologische Forschung und Beratung in den Unternehmen gefordert bleiben.

## Literatur

- Bahn Müller, Reinhard, Reinhard Bispinck (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifs system zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen; in: Reinhard Bispinck (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg, 137-172
- Bergmann, Joachim (1982): Industriesozio logie - eine unpraktische Wissenschaft?; in: Ulrich Beck: Soziologie und Praxis. Erfahrungen, Konflikte, Perspektiven. Göttingen, 397-416
- Braczyk, Hans-Joachim, Gerd Schienstock (1996): Im „Lean-Expresß“ zu einem neuen Produktionsmodell?; in: Hans-Joachim Braczyk, Gerd Schienstock (Hg.): Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart/Berlin/Köln, 269-329
- Braczyk, Hans-Joachim (1992): Die Qual der Wahl. Optionen der Gestaltung von Arbeit und Technik als Organisationsproblem. Berlin
- Crozier, Michel (1992): Entsteht eine neue Managementlogik?; in: Journal für Sozialforschung 32, 2, 131-140
- Deutschmann, Christoph (1993): Unternehmensberater - eine neue „Reflexionselite“?; in: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München/Mering, 57-82
- Deutschmann, Christoph u.a. (1995): Veränderungen des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung; in: Zeitschrift für Soziologie 24, 6, 436-450

- Deutschmann, Christoph (1996): Lean Production, der kulturelle Kontext; in: Hans-Joachim Braczyk, Gerd Schienstock (Hg.): Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart/Berlin/Köln, 140-153
- Deutschmann, Christoph (1996): Rationalisierung als Sisyphusarbeit; in: Dietrich Hoß, Gerhard Schrief (Hg.): Wie rational ist Rationalisierung heute? Ein öffentlicher Diskurs. Stuttgart u.a., 155-164
- Dörre, Klaus (1996): Die „demokratische Frage“ im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen; in: Mitteilungen des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) Göttingen, 23, 7-24
- Doppler, Klaus, Christoph Lauterburg (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York, 2. Auflage
- Ernst, Frank (1994): Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie aus systemischer Sicht; in: Organisationsentwicklung, 2, 58-71
- Frerichs, Joke (1992): Partizipation und Macht im Betrieb; in: Hansjürgen Daheim, Helmut Heid, Karl Krahn (Hg.): Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/New York, 252-274
- Fricke, Else u.a. (1981): Qualifikation und Beteiligung. Das Peiner Modell zur Humanisierung der Arbeit. Frankfurt/New York
- Gerst, Detlef u.a. (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein Modell kristallisiert sich heraus; in: Angewandte Arbeitswissenschaft, 142, 5-30
- Hammer, Michael, James Champy (1994): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/New York, 2. Auflage
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995a): Neue Rationalisierungskonzepte: Grenzen und Chancen für die Betriebsratspolitik; in: ARBEIT. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 4, 4, 371-387
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995b): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration; in: Zeitschrift für Soziologie 24, 6, 422-435
- Howaldt, Jürgen (1995): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Zwei Beispiele unternehmensfinanzierter Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie. Unveröff. Dissertationsmanuskript, Universität Dortmund
- Ittermann, Peter (1996): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung bei der Einführung von Gruppenarbeit. Eine explorative Studie. Unveröff. Studienarbeit am Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation der Ruhr-Universität Bochum
- Kern, Horst (1979): Kritische Industriesoziologie?; in: Horst Kern: Kampf um Arbeitsbedingungen. Materialien zur „Humanisierung der Arbeit“. Frankfurt, 231-245
- Kern, Horst (1982): Empirische Sozialforschung. Ursprünge, Ansätze, Entwicklungslinien. München
- Kern, Horst, Michael Schumann (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines „alten Hasen“; in: ARBEIT. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 4, 4, 425-447

- Kotthoff, Hermann (1996): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität. Unveröff. Vortrag auf der Sektions-sitzung Industriesoziologie im April 1996 an der Universität Tübingen
- Lutz, Burkart, Rainer Schultz-Wild (1986): Aufklärung als Gestaltung - Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen Innovationsvorhaben; in: WSI-Mitteilungen, 10, 669-678
- Minssen, Heiner (1993a): Lean Production - Herausforderung für die Industriesoziologie; in: ARBEIT. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 2, 1, 36-52
- Minssen, Heiner (1993b): Beraten(d)e Akteure - Industriesoziologie wird praktisch; in: Jürgen Howaldt, Heiner Minssen (Hg.): Lean, Leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund, 185-199
- Minssen, Heiner (1995): Verwendung industriesoziologischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum
- Naschold, Frieder (1996): Jenseits des baden-württembergischen „Exceptionalism“: Strukturprobleme der deutschen Industrie; in: Hans-Joachim Braczyk, Gerd Schienstock (Hg.): Kurswechsel in der Industrie - Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart/Berlin/Köln, 184-212
- Ortmann, Günther (1990): Mikropolitik und systemische Kontrolle; in: Jörg Bergstermann, Ruth Brandherm-Böhmker (Hg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Bonn, 101-122
- Sauer, Dieter, Volker Döhl (1994): Arbeit an der Kette. Systematische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion; in: Soziale Welt. Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, 45, 2, 197-215
- Schumann, Michael (1996): Rationalisierung und Humanisierung heute; in: Dietrich Hoß, Gerhard Schrick (Hg.): Wie rational ist Rationalisierung heute? Ein öffentlicher Diskurs. Stuttgart u.a.
- Springer, Roland (1993): Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG; in: Angewandte Arbeitswissenschaft, 137, 19-37
- Springer, Roland (1995): Auswirkungen arbeitsorganisatorischer Gestaltungsspielräume auf die Arbeitssituation der Mitarbeiter; in: Klaus J. Zink (Hg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit. Aus Erfahrungen lernen. Neuwied/Kriftel/Berlin
- Weltz, Friedrich (1996): Reengineering oder Evolution - Wissensverwertung, Macht und Innovation in Unternehmen; in: Hans-Joachim Braczyk, Hans-Dieter Ganter, Rüdiger Seltz (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Stuttgart/Berlin/Köln, 81-94
- Willke, Helmut (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht; in: Rudolf Wimmer (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden
- Wimmer, Rudolf (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung; in: Rudolf Wimmer (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, 59-111

- 
- Wimmer, Rudolf (1995a): Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen; in: R. Grossmann, E. Krainz, M. Oswald (Hg.): Veränderung in Organisationen. Management und Beratung. Wiesbaden, 21-41
- Wimmer, Rudolf (1995 b): Wozu benötigen wir Berater? - Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht; in: Gerd Walger (Hg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln, 239-283
- Wolf, Harald (1994): Rationalisierung und Partizipation; in: Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaft. 22, 2, 243-259
- Womack, James, Daniel Jones, Daniel Roos (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt/New York

Anschrift des Verfassers:

Dr. Roland Springer  
Turmalinweg 3  
70619 Stuttgart