

---

---

## COMPUTERGESTÜTZTE VERWALTUNGSAUTOMATION

Rezension von: Volst, A./Wagner, I.,  
Kontrollierte Dezentralisierung.  
Computergestützte  
Verwaltungsautomation in  
Dienstleistungs- und  
Industrieunternehmen, edition sigma,  
Berlin, 1990, DM 36,-

---

---

Angelika Volst und Ina Wagner legen eine umfassende industriesoziologische Untersuchung zur Verwaltungsautomation vor. Unter umfassend ist gemeint, daß sie die Anwendung von EDV als einen komplexen, vielschichtigen und aspektenreichen Prozeß auffassen und dementsprechend differenziert zu erfassen versuchen. An traditionellen industriesoziologischen Studien kritisieren die beiden Autorinnen objektivistische Tendenzen, indem Veränderungsprozesse als unpersönliche Mechanismen dargestellt werden. Volst und Wagner negieren diese Herangehensweise, die vielfach auch in der gegenwärtigen Debatte um die neuen Produktionskonzepte zu finden ist, nicht absolut, sondern plädieren für eine erweiterte Sichtweise, bei der die Eigenheiten von Organisationen und die Menschen als handelnde Subjekte berücksichtigt werden.

Die vorliegende Untersuchung stellt sicherlich einen wichtigen Schritt in diese Richtung dar; die theoretische Durchdringung und Vermittlung des empirischen Materials ist für meine Bedürfnisse – vielleicht aus Gründen der Leserzielgruppe – etwas zu knapp ausgefallen. Mit diesem Kritikpunkt ist aber keineswegs die Bedeutung dieser Arbeit, was die inhaltlichen Ergebnisse und den Aspektenreichtum

betrifft, geschmälert. Behandelt werden die technisch-organisatorische Neugestaltung von Arbeitsabläufen, das Problem des Verhältnisses der Zentralisierung und Dezentralisierung von Kompetenzen, Aushandlungsprozesse und ihre Bedeutung für die Reorganisation von Unternehmen im Zuge der EDV-Anwendung, unterschiedliche Formen des Umgangs mit Unsicherheit und Konflikten sowie verschiedene Aspekte subjektiver Betroffenheit.

Die Autorinnen stützen sich einerseits auf die Auswertung von fast 1000 Fragebögen von Frauen und Männern, die im Verwaltungsbereich unterschiedlicher Organisationen arbeiten (Bundesministerien, Finanzverwaltung, Banken, Versicherungen, Industriebetriebe), sowie auf fünf intensive Fallstudien im Verwaltungsbereich von zwei Banken, zwei Industriebetrieben und einer Versicherung andererseits.

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung betreffen unterschiedliche Tendenzen bei der Veränderung der Arbeitsinhalte, der Mitgestaltungsmöglichkeiten und der Schulung, bei Aufstiegschancen, Beanspruchung, gesundheitlichen Belastungen und Kontrolle. Die Unterschiede werden nach Arbeitsplatztypen (Belegverarbeitung, Schreibdienst, Sekretariatsdienst, Routinesachbearbeitung, Buchhaltung, qualifizierte Sachbearbeitung) und geschlechtsspezifisch analysiert. Die Ergebnisse lassen sich stark vereinfacht und komprimiert etwa so charakterisieren:

- Die qualifizierte Sachbearbeitung und der Sekretariatsdienst gewinnen bei fortgeschrittener EDV-Anwendung deutlich stärker in allen Dimensionen, während auf den anderen Arbeitsplätzen vielfach negative Auswirkungen vorhanden sind.
- Die Benachteiligung der Frauen besteht vor allem darin, daß sie die weniger qualifizierten Arbeitsplätze besetzen (müssen), darüber hinaus profitieren aber die Männer auch bei

gleichen Arbeitsplätzen etwas stärker von den computerbedingten Lern-, Mitgestaltungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.

Einen breiten Raum (etwa 200 Seiten) nimmt die Darstellung der Fallstudien ein. Sie sind sehr übersichtlich und klar gestaltet und mit Zitaten aus den Interviews versehen. Ausgehend von der Analyse der Unternehmenskultur wird eine Verbindung zur Art des Computereinsatzes und der damit verbundenen sozialen Prozesse (Einführungsprozeß, Arbeitsteilung, Organisationsform, Schulung, Rekrutierung, Konflikte, Ängste, Position der Frauen, Zugang zu Daten etc.) hergestellt. Durch kurz gefaßte, treffende Zwischentitel, die manchmal auch zum Schmunzeln anregen (z. B. „Kampf der Mythen: Patriarch gegen Technokrat“), werden die Verhältnisse in den Unternehmen einprägsam charakterisiert.

Das vorletzte Kapitel befaßt sich mit der betrieblichen Personalpolitik. Sie wird vor dem Hintergrund arbeitsinhaltlicher und qualifikatorischer Veränderungen im Zuge des EDV-Einsatzes behandelt. In der Massenbearbeitung von Daten findet aufgrund der Standardisierung eine Verlagerung der bisher erforderlichen Kenntnisse in das Computersystem statt, vielfach erweitern sich aber andererseits für qualifizierte Sachbearbeiter und Sachbearbeiterinnen Kompetenzbereich und Handlungsspielraum. Da die Arbeitsabläufe durch die EDV transparenter werden, ist jedoch gleichzeitig eine bessere Kontrolle von oben möglich. Die Autorinnen sprechen daher von einem „Prozeß der kontrollierten Erweiterung“. Schließlich gewinnen sogenannte prozeßunabhängige Qualifikationen, Kommunikation und Kooperation, an Bedeutung (eine kritische Auseinandersetzung mit der Kategorie der Prozeßunabhängigkeit wäre für mich wünschenswert gewesen).

Durch eine entsprechende Arbeitsteilung wird versucht, die alte taylori-

stische Politik der weitgehenden Trennung von Kompetenzen zwecks Erzeugung von Arbeitsplätzen mit unterschiedlich hohen Qualifikationsanforderungen so weit wie möglich fortzusetzen. Dadurch gelingt es, bei der Mehrzahl der computerunterstützten Arbeitsplätze die Eingangsvoraussetzungen auf EDV-Grundkenntnisse, wie sie etwa Abgängerinnen von Handelsschulen haben, zu beschränken. Die weitere Ausbildung für die Arbeitsplätze erfolgt dann sehr stark betriebsspezifisch, um die Arbeitskräfte an das Unternehmen zu binden. Anspruchsvollere EDV-Kenntnisse werden auf Schlüsselstellen in den einzelnen Abteilungen beschränkt. Für die Besetzung dieser Stellen kommt dem Zugang zur Ausbildung und der Selektion aufgrund der Beobachtung von Eigeninitiative, privatem Aufwand für Schulung und Erfolg bei der Arbeit am System große Bedeutung zu. EDV-Spezialisten werden meist von außen rekrutiert, insbesondere dann, wenn bei Neuimplementierungen das entsprechende Wissen im Betrieb noch nicht vorhanden ist.

Wegen der strategischen Funktion der Ausbildung für die Besetzung wichtiger Stellen wird der Schulungsaufwand im Betrieb im dunkeln gehalten. Gegenüber dem traditionellen Senioritätsprinzip gewinnt die aktuelle Leistung an Bedeutung. Für Frauen sind die Aufstiegschancen – generell gesehen – immer noch schlechter als für Männer, allerdings ist bereits merkbar, daß es leistungsorientierten Frauen gelingt, die geschlechtsspezifischen Barrieren zu überwinden. Besonders Akademikerinnen haben dabei Vorteile.

Im letzten Kapitel wird eine zusammenfassende Interpretation der Untersuchung und eine Systematisierung der Ergebnisse vorgenommen. Zunächst wird das Prinzip herausgearbeitet, auf der die EDV-gestützte Reorganisation beruht, nämlich durch die Herstellung technischer Koppe- lungen, informationstechnische Ver-

bindungen zwischen den unterschiedlichen Teilen von Organisationen herzustellen und die Kapazitäten für inner- und zwischenbetriebliche Abstimmungsleistungen zu erhöhen. Ein neues Verhältnis zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung wird dabei hergestellt; die spezifische Ausprägung des Verhältnisses von Zentralisierung und Dezentralisierung wird stark von der Unternehmenskultur bestimmt. Diese macht sich über den Stellenwert, dem in einem Unternehmen Aushandlungsprozesse zwischen unterschiedlichen Interessengruppen beigemessen wird, bemerkbar, ferner in der „Fokussierung“ der EDV-Anwendung auf bestimmte Aspekte (z. B. Erhöhung der technischen Effizienz, Verbesserung organisationaler Abläufe, Erhaltung oder Auflösung von Professionalität) und schließlich ist die Frage der Kontrolle und ihrer Tradition im Unternehmen für die bestimmte Form der EDV-Realisierung von Bedeutung. – Interessant wäre zusätzlich die Umkehrung der Fragestellung gewesen, inwieweit nämlich die EDV-Anwendung als historisch neues Element in den Betrieben die traditionelle Unternehmenskultur verändert.

In sehr klarer und übersichtlicher Weise wird schließlich auf die unterschiedlichen sozialen Steuerungsmechanismen bei Einführung und Anwendung von EDV (technik- versus organisationszentrierte Ansätze, Projektgruppen mit unterschiedlichen Zielsetzungen: Verteilung der „Intelligenz“ im Unternehmen, Integration, Durchsetzung partikularer Interessen, Kontrolle) sowie auf verschiedene arbeitsorganisatorische Varianten eingegangen, gemessen an der Dezentralisierung, der Integration von Arbeitsplätzen, der technischen Koppelung und Vorgabe von Arbeitsabläufen sowie an der Art der Kontrolle.

Aufgrund seiner empirischen Nähe und Anschaulichkeit sowie seines Aspektenreichtums bei der Darstellung computergestützter Verwaltungsautomation ist das Buch für einen breiten Leserkreis geeignet, der weit über die (Industrie-)Soziologen hinausgeht. Ich kann mir vorstellen, daß es für Betriebsräte, Manager, Techniker, Betriebswirte, (Berufs-)Pädagogen und interessierte Beschäftigte eine lohnende Informationsquelle darstellt.

Franz Ofner