

**Zeitschrift:** Wechselwirkung : Technik Naturwissenschaft Gesellschaft  
**Herausgeber:** Wechselwirkung  
**Band:** 12 (1990)  
**Heft:** 44

**Artikel:** Management als Hemmschuh : die Revolution im Büro wird vertagt  
**Autor:** Bollinger, Heinrich / Lullies, Veronika / Weltz, Friedrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-652684>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

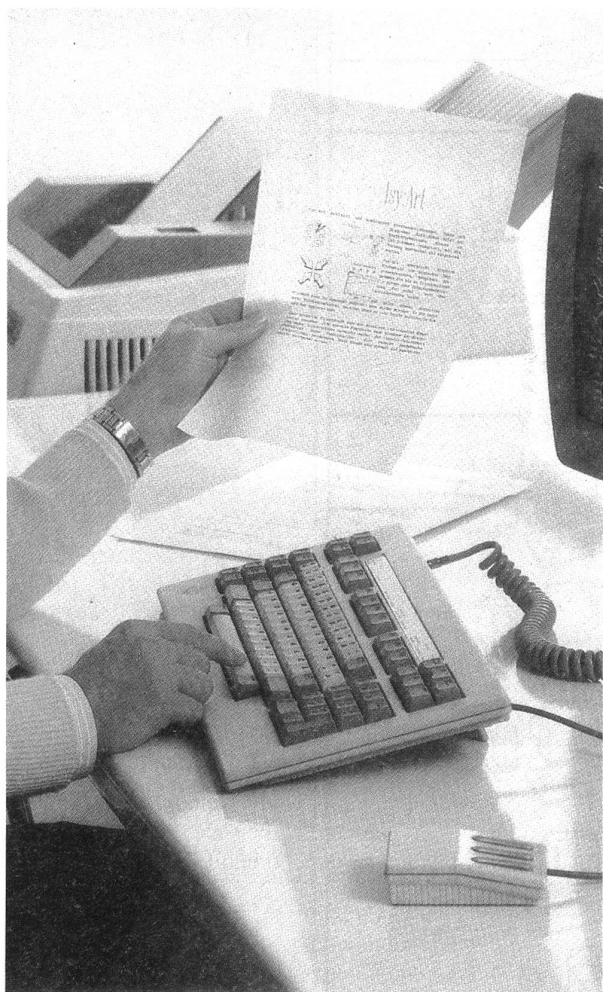
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# Management als Hemmschuh

## Die Revolution im Büro wird vertagt

Erwartungen, die an den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken im Bürobereich geknüpft werden, decken sich mit denen, die mit der Automatisierung der Produktion verbunden sind.

Aber trotz aller Propaganda liegen auch bei der Anwendung neuer Bürotechniken erhebliche Unterschiede zwischen Prognosen und Realisierungen. Dies ist sicher nicht nur der Sperrigkeit der Beschäftigten gegenüber der neuen Technologien geschuldet.

Mit der bisher weitgehend nicht hinterfragten Rolle und Funktion des (mittleren) Managements, dem immer wieder zugeschrieben wird, Innovationen überwiegend positiv gegenüberzustehen, setzen sich die AutorInnen des folgenden Beitrages auseinander. Sie kommen zu Ergebnissen, die nicht ganz ins Bild vom innovationsfreudigen und rationalen Management passen. Heinrich Bollinger, Veronika Lullies und Friedrich Weltz sind Mitglieder der Sozialwissenschaftlichen Projektgruppe München.

---

von Heinrich Bollinger, Veronika Lullies  
und Friedrich Weltz

---

An den Einsatz der neuen Bürotechniken knüpfen sich weitreichende Erwartungen. Der Einsatz von Bürokommunikations-Systemen, von individueller Datenverarbeitung, von Vernetzungs- und Integrationstechniken oder »systemischer Datenverarbeitung« soll wesentlich dazu beitragen, daß die Unternehmen nach außen effektiver werden. Sie sollen schneller und flexibler auf veränderte Marktbedingungen reagieren können, der Internationalisierung von Beschaffungs- und Absatzmärkten gewachsen sein und ihre Leistungen den Ansprüchen der Kunden in bezug auf Qualität und Produktindividualität besser genügen können. Kurzum, daß sie auf sich entwickelnden und verändernden Märkten Wettbewerbsvorteile erringen können.<sup>1</sup>

Darüber hinaus wird erwartet, daß die Unternehmen im Inneren effizienter, produktiver und innovativer werden, aber auch, daß sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verbessern. Dies soll erreicht werden durch den Verzicht auf tayloristische Formen der Arbeitsorganisation und die Integration von Aufgaben zu in sich sinnvollen Arbeitsgebieten, den qualifizierten und qualifikationsgerechten Einsatz der Arbeitskraft, sowie der Aus-

weitung individueller Dispositions- und Entscheidungsspielräume.

Schon seit einigen Jahren hören wir das Schlagwort von der »Revolution im Büro«, das zu propagieren vor allem die Hersteller von Bürotechnik nicht müde werden. Gewiß, allerorten sind jetzt neue Schreib-, Datenverarbeitungs-, Datenübertragungs- und Kommunikationstechniken im Einsatz, doch die Frage, inwieweit sich die »Büroverhältnisse«, also die Arbeitsbedingungen, die hierarchischen Beziehungen und die Ergebnisse der Büroarbeit tatsächlich verändert haben, bedarf der genaueren Untersuchung. Dabei stellt sich die Frage,

- ▷ inwieweit mögliche und prognostizierte Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, aber auch der innovativen Kraft von Unternehmen durch den Einsatz der neuen Bürotechniken schon erreicht wurden,
- ▷ wie die Planungs- und Entscheidungsprozesse beim Einsatz neuer Bürotechniken in den Unternehmen aussehen, mit denen solche Veränderungen erreicht werden sollen,
- ▷ welche Rolle das Management von Unternehmen in diesem Prozeß sozialer Innovationen spielt, und
- ▷ wie die Barrieren aussehen, die derzeit (noch?) eine ganzheitliche Innovation behindern, die gleichermaßen nach innen wie nach außen gerichtet ist, die geschäftspolitische Neuerungen genauso umfaßt wie technik-, organisations- und personalpolitische Dimensionen.

Bei der Untersuchung dieser Fragen ist darauf zu achten, daß der Blick auf die betriebliche Wirklichkeit nicht selten verstellt ist durch die Erfolgsmeldungen und die Verkaufsideologien der Technikhersteller, durch die »zukunftsweisenden« (aber eben nicht die Realität abbildenden) Konzepte von Unternehmensberatern, auch durch analytisch-normative (aber eben auch nicht an der empirischen Wirklichkeit ausgerichteten) Szenarien der Betriebswirtschaftslehre. Nicht selten klaffen sogar das Bild, das die Unternehmen sich von sich selbst machen bzw. das ihre Vertreter zeichnen, und die tatsächliche Wirklichkeit weit auseinander.<sup>2</sup>

Diese Diskrepanz zwischen normativen und prognostizierten Technikeinsatzkonzepten einerseits und dem, was davon in einzelnen Unternehmen realisiert wird, gilt für alle Phasen der Büroarationalisierung; sie gilt jedoch in ganz besonderer Weise für die Techniken, mit denen wir heute konfrontiert sind.

## Sozialpolitische Betriebsstrukturen als Handlungshintergrund

Bezogen auf frühere Phasen der Verwaltungsrationalisierung, insbesondere dem Rationalisierungsansatz der Organisierten Textverarbeitung in den 70er Jahren, haben wir diese Diskrepanz erklärt aus der Wirksamkeit der innerbetrieblichen Handlungskonstellation, die dem Rationalisierungsprozeß seine spezifische Dynamik und Richtung gab. »Bei den Entscheidungs-, Planungs- und Durchsetzungsabläufen, die zur Einführung Organisierter Textverarbeitung führten, handelte es sich um komplexe, vielfach gebrochene und widersprüchliche Prozesse. Viele Abläufe, vor allem deren Resultate, ließen sich kaum geradlinig aus in den Betrieben bestehenden spezifischen Problemen ableiten; diese hatten meist eher den Stellenwert eines Anstoßes oder Auslösers zu dem Prozeß, eine »Ursache« waren sie nur selten. Auch der Versuch, die Einführung der Organisierten Textverarbeitung auf den allgemeinen Rationalisierungsdruck in der Verwaltung zurückzuführen, scheiterte, denn wann und wie sich dieser Veränderungsdruck tatsächlich in Initiativen umsetzte, war von Unternehmen zu Un-

ternehmen so verschieden, daß letztlich gerade die Spannweite, um nicht zu sagen die Beliebigkeit der Reaktionen beeindruckte.«<sup>3</sup>

Die jeweilige konkrete innerbetriebliche Handlungskonstellation wurde konstituiert durch das komplexe Ineinandergreifen von formalen Kompetenzzuweisungen, von unterschiedlichen Interessen der betrieblichen Akteure, den positionsbezogenen Interessen, aber auch den persönlichen Karriere- und Gratifikationsambitionen, von den jeweils einzusetzenden Ressourcen wie auch von persönlichem Durchsetzungsgeschick. »Aus dem komplexen Zusammenwirken der verschiedenen Einflußgrößen der betrieblichen Handlungskonstellation ergibt sich, daß es von Fall zu Fall recht unterschiedlich ist, mit welchem Nachdruck und in welcher Weise man den Einfluß, über den man verfügt bzw. den man mobilisieren kann, jeweils nutzt, ob und in welcher Richtung man sich engagiert, um das betriebliche Geschehen zu beeinflussen. Dies wird wesentlich davon bestimmt, welchen Stellenwert das, was als betriebliches »Problem« definiert und gelöst werden soll, für die eigene Position hat. Denn die Bestimmung dessen, was als betriebliches »Problem« zu gelten hat und die »Lösung« dieses Problems sind – in unterschiedlichem Ausmaß – machtrelevant, sie hängen ab von der bestehenden innerbetrieblichen Machtkonstellation. Umgekehrt verändern Problemdefinition und Problemlösung aber auch die bestehende Machtkonstellation.«<sup>4</sup>

Für uns als Sozialwissenschaftler, die wir in den Unternehmen nicht nur »Expertengespräche« führen, sondern uns in Humanisierungs- oder in Beratungsperspektiven aktiv in betriebliche Gestaltungsprozesse einmischen, ist es immer wieder überraschend und faszinierend, wie sehr das alltägliche betriebliche Geschehen von solchen »innenpolitischen« Auseinandersetzungen bestimmt wird. Daß neben den Konfliktlinien von Kapital und Arbeit, von Beschäftigten, ihrer betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessensvertretung und dem Management auch solche innerhalb des Managements, zwischen einzelnen Ressorts, Geschäftsbereichen und Abteilungen bestehen, und daß diese Konflikte und Koalitionsbildungen für die Gestaltung von Geschäfts- und Arbeitspolitik von größter Bedeutung sind, wird erst in jüngster Zeit in der Betriebswirtschaftslehre und der Soziologie stärker beachtet.

Mit dem Einsatz der neuen Bürotechniken wächst die Bedeutung der innerbetrieblichen Handlungskonstellation, die Konfrontationen spitzen sich zu: Der Technikeinsatz destabilisiert das vorhandene politische Gefüge, Partikularinteressen und die Möglichkeiten ihrer Durchsetzung werden eher wichtiger, und die gesamte Konstellation wird noch undurchsichtiger und unberechenbarer. Diese Entwicklung ist auf mehrere Ursachen zurückzuführen. So hat der Einsatz der neuen Bürotechniken die Anzahl potentiell betroffener oder berührter Akteure erhöht und stellt bestehende Strukturen grundsätzlich in Frage. Ging es bei früheren Techniken vor allem um »Insellösungen« und damit um partielle Betroffenheit, so sind heute beim »systemischen« und flächendeckenden Einsatz von Bürokommunikationssystemen oder übergreifenden DV-Systemen eine Vielzahl von Organisationseinheiten gleichzeitig betroffen. Deren Kooperation muß neu geregelt werden.

Auch kann der Einsatz neuer Bürotechniken sehr unterschiedlich legitimiert werden. Früher bedeutete Rationalisierung vor allem Reduktion von Personalkosten durch Technikeinsatz und damit Minimierung der Gesamtkosten im sogenannten Gemeinkostenbereich – bei unverändertem inhaltlichen Ergebnis der Arbeit. Heute kann nicht mehr nur mit Kostensenkung, sondern vor allem auch mit veränderten oder verbesserten Arbeitsergebnissen argumentiert werden, etwa mit dem Erschließen neuer



Märkte oder dem besseren Erfüllen von Kundenbedürfnissen.

Und die Einführung erfolgt vor dem Hintergrund konkurrierender externer »Leitbilder«. Wo früher das Leitbild der Gestaltung im Büro, wie es in der Öffentlichkeit, in Fachzeitschriften und von Beratern und Wissenschaftlern vertreten wurde, recht eindeutig war, wirkliche Alternativen nicht sichtbar waren, werden heute durch einzelne Hersteller oder Publikationen recht unterschiedliche Lösungen, etwa dezentrale oder zentrale technische Konfigurationen, gleichermaßen gut begründbar.

Die vielleicht wichtigste Veränderung besteht aber darin, daß als Betroffene der Rationalisierung in viel stärkerem Maße als früher nicht mehr nur die Assistenzkräfte und die Sachbearbeiter in Frage kommen, sondern das Management selbst.

### Management auf dem Präsentierteller

Die früher mit dem Technikeinsatz verbundene »Realisierung von Mannjahren«<sup>5</sup> bedeutete in Wirklichkeit meist – wegen der klassischen Struktur der Arbeitsteilung im Büro – den Verzicht auf die Beschäftigung von Frauen in den Bürohilfs- und Assistenzberufen. Vom Technikeinsatz betroffen war damit eine »schwache« Beschäftigtengruppe, am unteren Ende der betrieblichen Hierarchie angesiedelt, kaum gewerkschaftlich organisiert und ohne wirkliche Interessensvertretung.

Heute kann, je nach Techniknutzungskonzept, das Management selbst vom Einsatz der neuen Bürotechniken berührt sein,

- ▷ wenn etwa eine unternehmensweite Vernetzung ermöglicht, von allen Arbeitsplätzen auf gespeicherte Informationen zuzugreifen. Das Management verliert sein Informationsmonopol und damit ein Stück der sachlichen Grundlage seiner Macht, möglicherweise auch die Sicherheit, »alles im Griff zu haben«;

- ▷ wenn etwa tatsächlich auf den Durchlauf von Papier verzichtet wird und alle Informationen in der Datenverarbeitung erfaßt und mit ihr weitergegeben werden. Die Manager müssen sich dann über Sachverhalte informieren, die ihren Untergebenen schon automatisch zugestellt wurden, und sie müssen dies am Bildschirm tun;
- ▷ wenn etwa Sachbearbeiter die Möglichkeit erhalten, Arbeitsprozesse am Bildschirm als Ganzes einzusehen. Auch der Manager wird dann in seiner Arbeit kontrollierbar, und Sachbearbeiter sehen, was bei dem wie lange zur Kenntnisnahme oder zur Entscheidung anstand;
- ▷ wenn etwa Sachbearbeiter ihre Aufgaben mit Hilfe von Personal Computern oder Individueller Datenverarbeitung erledigen. Den zuständigen Fachführungskräften stellt sich dann das Problem, die inhaltliche Richtigkeit der Arbeitsergebnisse nachzuvollziehen und auch die Angemessenheit des jeweiligen Aufwandes zu beurteilen.

Außerdem kann der Technikeinsatz die hierarchischen Strukturen und die Position des Managements im betrieblichen Macht- und Einflußgefüge verändern. Entscheidet sich ein Unternehmen etwa für den verstärkten Einsatz von Personal Computern und Individueller Datenverarbeitung, so bedeutet dies einen Machtverlust für das Management der zentralen Datenverarbeitung und einen Zuwachs an Einfluß und eine Verbesserung der betrieblichen Stellung der Fachabteilungen bzw. solcher Zentraleinheiten, die sich mit dem Einsatz dezentraler Technik und der Betreuung der Nutzer befassen.

Oder werden in vernetzten Systemen die Gestaltungsbedürfnisse der einen Fachabteilung erfüllt, so bedeutet dies vielfach, daß eine andere Fachabteilung (und deren Management) Nachteile in Kauf zu nehmen hat; klassisches Beispiel ist etwa die Vermeidung von Doppelerfassungen bei der DV, die dazu führt, daß der ersterfassende Bereich dann Bedürfnisse nachgelagerter Einheiten zu erfüllen hat und von ihnen abhängig wird, »nach ihrer Pfeife tanzen muß«.

Durch die Möglichkeiten, die mit dem Einsatz der neuen Bürotechniken eröffnet werden, ist das Management nicht mehr nur treibender Akteur und Protagonist der Innovation im Büro, sondern gleichzeitig gehört es auch zu den Betroffenen dieses Einsatzes. Das macht die besondere politische Qualität der neuen Bürotechniken aus.

### Subversive Innovation

Und wie immer, wenn es um Politik geht, regt sich Widerstand – Widerstand nun aber bei jenen, die über die Macht verfügen, Innovationsprozesse in ihrem Sinne zu beeinflussen. Das Management kann – wir haben dies in einigen Innovationsprozessen, die wir über einen längeren Zeitraum hinweg verfolgt haben, studieren können<sup>6</sup> – die Innovation selbst behindern. Aus der Antizipation eigener Betroffenheit, insbesondere beim mittleren Management, können sich Koalitionen gegen bestimmte Techniken oder Techniknutzungskonzepte bilden. Bei bereichsübergreifenden Innovationsvorhaben kann der Versuch, eigene Bereichsinteressen gegen andere durchzusetzen, zu dauerhaft schwelenden Konflikten innerhalb des Managements führen, die letztlich in eine Blockierung der Innovation münden.

Die mit dem Technikeinsatz befaßten Zentralstellen, die Datenverarbeitung oder die Organisation, greifen angesichts vielfach antizipierter oder tatsächlich spürbarer Widerstände nicht selten zu einer Strategie, die man als subversive Innovation bezeichnen





könnte: Man versucht, sozusagen unter der Hand, eine bestimmte Technik so einzuführen, daß die bestehenden Zuständigkeiten, Kompetenzen und Machtverteilungen möglichst wenig tangiert werden und das Management ausschließlich mit der Mittelfreigabe befaßt wird. Der politische Sprengstoff, der in die Technik eingebaut ist, wird scheinbar ausgeblendet; man hofft, daß die Technik dann über kurz oder lang wie von selbst, aufgrund ihrer Charakteristika und ihrer Qualität, schon die erwünschten und ihr angemessenen sozialen und organisatorischen Verhältnisse befördern werde – ein Hoffen allerdings, das angesichts der politischen Qualität der neuen Bürotechniken fragwürdig bleibt.

Kurz- und vermutlich auch mittelfristige Konsequenz der subversiven Innovation und der Blockade durch das Management ist jedoch in vielen Fällen, daß viele der prognostizierten Folgen des Technikeinsatzes erst einmal ausbleiben – und zwar solche für das Unternehmen wie auch für die Beschäftigten.

Auf der Unternehmensebene können unter solchen Umständen die Nutzungsmöglichkeiten der neuen Bürotechniken nicht ausgelotet werden. Der erwartete »competitive advantage« wird genauso wenig Realität wie eine wirtschaftliche Nutzung der neuen Techniken etwa für die Beschleunigung von Vorgängen oder die Herstellung von Transparenz. Auch die vielfach prognostizierten Veränderungen im Managementbereich selbst, etwa die Reduzierung von Positionen, die Abflachung von Hierarchien und die Erweiterung von Führungsspannen stellen sich nicht ein – und damit auch die an diese Entwicklungen geknüpften Hoffnungen an Vereinfachung, Flexibilisierung und Kostensenkung.

Für die Beschäftigten bedeutet dies, daß auch mögliche Vorteile der Rationalisierung nicht ausgeschöpft werden können: Da durch die Überlagerung der Innovationsplanung durch politische Prozesse Gestaltungsspielräume beim Einsatz der Bürotechniken nicht systematisch ausgelotet werden können, wird auch die Chance vertan, weniger belastende Nutzungsformen zu entwickeln und umzusetzen. Insbesondere lassen sich mögliche Arbeitserleichterungen sowie die Ausweitung von Einfluß- und Dispositionsspielräumen durch das systematische Ausblenden von Gestaltungsalternativen und die Beibehaltung der vorhandenen feudalen und hierarchischen Strukturen nicht erreichen.

Der Konservatismus des Managements und sein Festhalten an Privilegien und Macht erweist sich letztlich als innovationsgefährdend, weil ohne seine aktive Beteiligung an der Veränderung die Arbeit der für den Technikeinsatz verantwortlichen Stelle sich darauf beschränken muß, die neuen Bürotechniken in gegebene organisatorische Strukturen einzupassen. Die Technikzentriertheit bei der Einführung der neuen Techniken, wie sie wider alle gut gemeinten Konzepte derzeit in Unternehmen dominiert, ist Resultat der Innovationsängste des Managements. Unter diesen Umständen läßt die Revolution im Büro wohl noch eine Weile auf sich warten. ♦

Der Konservatismus des Managements und sein Festhalten an Privilegien und Macht erweist sich letztlich als innovationsgefährdend, weil ohne seine aktive Beteiligung an der Veränderung die Arbeit der für den Technikeinsatz verantwortlichen Stelle sich darauf beschränken muß, die neuen Bürotechniken in gegebene organisatorische Strukturen einzupassen. Die Technikzentriertheit bei der Einführung der neuen Techniken, wie sie wider alle gut gemeinten Konzepte derzeit in Unternehmen dominiert, ist Resultat der Innovationsängste des Managements. Unter diesen Umständen läßt die Revolution im Büro wohl noch eine Weile auf sich warten. ♦

#### Anmerkungen

<sup>1</sup> Vgl. Lullies, Veronika: Neue Bürotechnik und Management. Bericht über die Veröffentlichungen der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology, in: zfbf, 1989, 10, S. 855-870.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Weltz, Friedrich: Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie, in: Soziale Welt, 1988, 1, S. 97-103.

<sup>3</sup> Weltz, Friedrich, Lullies, Veronika: Innovation im Büro. Das Beispiel Textverarbeitung, Frankfurt, 1983, S. 291.

<sup>4</sup> Ebenda, S. 292.

<sup>5</sup> Der Begriff stammt aus der sogenannten »Gemeinkosten-Wertanalyse«, einem betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsverfahren, das in den letzten Jahren in vielen Unternehmen der Bundesrepublik angewendet wurde.

<sup>6</sup> Bollinger, Heinrich, Lullies, Veronika: Technik als Trojanisches Pferd, in: Technische Rundschau, 1989, 38/39, S. 8-II; Bollinger, Heinrich, Lullies, Veronika: Die Revolution im Büro findet nicht statt, in: HARVARD manager 1989, IV. Quartal, S. 15-22.

Der Aufsatz ist im Rahmen des Forschungsprojektes »Moderne Bürotechnik und Management« entstanden, das vom BMFT im Rahmen der Projekträgerchaft »Humanisierung des Arbeitslebens« gefördert wurde.