

Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft: ein Ansatz zur Analyse

Altmann, Norbert; Bechtle, Günter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Altmann, N., & Bechtle, G. (1971). *Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft: ein Ansatz zur Analyse*. (Münchner Beiträge zur Soziologie der industriellen Gesellschaft). München: Hanser. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101404>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft

Ein Ansatz zur Analyse

Von N. Altmann und G. Bechtle



Carl Hanser Verlag
München 1971

Altmann/Bechtle, Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
8 München 40 · Jakob-Klar-Str. 9

4286

Münchner Beiträge zur Soziologie der industriellen Gesellschaft

Herausgegeben vom
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.
München

Bereits erschienen:

Lutz/Kammerer, Mathematiker und Naturwissenschaftler
an Gymnasien – Bedarf im Jahre 1980

Lutz/Düll/Kammerer/Kreuz, Rationalisierung und Mechanisierung
im öffentlichen Dienst

In Vorbereitung:

Lutz, Grenzen des Lohnanreizes –
eine historisch-empirische Analyse

Weltz, Arbeiter und Aufstieg

Lutz/Nase/Weltz, Arbeitsmarkt Augsburg –
Modelluntersuchung eines geschlossenen Arbeitsmarktes



Carl Hanser Verlag
München 1971

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., 8000 München 13, Jakob-Klar-Straße 9

Gedruckt mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft

Alle Rechte vorbehalten
© 1970 Carl Hanser Verlag, München
Satz und Druck: Kösel, Kempten
Printed in Germany

VORWORT

Diese Arbeit entstand im Verlaufe der Vorbereitung einer internationalen Studie mit dem Titel »Factory Social Structure, An International Comparative Social Research«, die jedoch nicht durchgeführt werden konnte. Sie baut auf Vorarbeiten auf, die das Institut im Rahmen seiner industriesoziologischen Forschungen leistete. Dem Team der obengenannten Studie gehörten außer den beiden Verfassern nach an: Prof. Dr. Burkart Lutz, Dr. Friedrich Weltz, Dipl.-Soz. Gert Schmidt und cand. oec. publ. Fritz Böhle; sie waren auch an der Entwicklung der vorliegenden Arbeit beteiligt.

Norbert Altmann, Günter Bechtle

Die Vorbereitung dieser Schrift wurde unterstützt durch die Forschungsbeihilfe GS 1685, die von der National Science Foundation gewährt und von der Columbia University New York verwaltet wurde.

Inhalt

Vorwort	5
Problemstellung und Ansatz	8
Ein Dilemma deutscher Industriosozologie	8
Betriebliche Strategien als Ansatz	14
I. Dimensionen der Beziehungen zwischen Betrieb und Gesellschaft	17
A. Die Funktionen des technischen Fortschritts im Wandel kapitalistischer Herrschaftsformen	17
B. Die historisch-gesellschaftliche Basis rationaler Herrschaft im Industriebetrieb	21
1. Veränderung der Produktionsprozesse und Struktur der Herrschaft	21
2. Herrschaftsstrategien und »rationale« Organisation der Arbeit	23
3. Spannungen und Widersprüche zwischen betrieblichen Organisationsbedingungen	25
4. Autonomiestreben kapitalistischer Unternehmen gegenüber gesellschaftlichen Ansprüchen	26
C. Zusammenfassung	33
II. Struktureller Wandel hierarchisch-bürokratischer Herrschaft im Industriegebiet	35
A. Technisierung und Determinierung von Produktionsprozessen	35
B. Die »kritische« Auseinandersetzung mit M. Webers Idealtyp rational-bürokratischer Herrschaft und die Konzeption neuer Organisationsstrukturen	38
1. Strukturelle Merkmale rationaler Herrschaft im Industriebetrieb nach M. Weber	38
2. Veränderte Funktionsbedingungen und »rationale« Organisation im Industriebetrieb	40
C. Stabilisierungsprobleme etablierter Herrschaft	42
1. Professionalisierung	42
2. Funktionale Autonomie	43
3. Industrie- und organisationssoziologische Konzepte als Lösung des Stabilisierungsproblems	44
III. Sozio-ökonomische und politisch-ökonomische Bedingungen des Wandels betrieblicher Herrschaftsstrukturen	47
A. Die Veränderung sozio-ökonomischer und politisch-ökonomischer Produktionsbedingungen, unternehmerische Autonomiestrategien und betriebliche Herrschaftsstruktur	48
1. Variablen betrieblicher Abhängigkeitsbedingungen	49
2. Betriebliche Strategien und ihr Zusammenhang	51

B. Abhängigkeit des Industriebetriebes vom Arbeitsmarkt und hierauf bezogene Autonomiestrategien (Beispiel)	53
1. Determinanten betrieblicher Arbeitsmarktstrategien	54
2. Die Aktualisierung des Arbeitskräftebedarfs unter den Nachfrage- und Angebotsbedingungen betrieblicher Autonomiestrategien	57
C. Technisch-organisatorische Veränderungen im Rahmen betrieblicher Strategien	59
1. Gesellschaftsspezifischer, betriebsspezifischer, prozeß-spezifischer und strategie-spezifischer technisch-organisatorischer Fortschritt	59
2. Beispiele für technisch-organisatorisch orientierte Strategien	61
IV. Exkurs zum methodischen Vorgehen	63

PROBLEMSTELLUNG UND ANSATZ

Ein Dilemma deutscher Industriosozologie

Das zentrale Problem dieser Arbeit besteht darin, analytische Dimensionen zu formulieren, die es möglich machen, bei der Untersuchung betrieblicher Strukturen und insbesondere ihrer Herrschaftselemente gleichzeitig ihren gesellschaftlich-historischen Charakter durchsichtig zu machen.

Damit ergibt sich ein altes Dilemma der deutschen Industrie- und Betriebssoziologie für die Fragestellung.

Es ist wohl aus der spezifisch philosophischen Tradition der deutschen Soziologie zu erklären, daß insbesondere auch Industrie- und Betriebssoziologie ihrem Selbstverständnis entsprechend einen doppelten methodologischen Anspruch zu erfüllen hat: das Erkenntnisobjekt »Industriebetrieb« empirisch und analytisch exakt zu erfassen und gleichzeitig ermittelte »Tatbestände« historisch zu »verstehen« und zu deuten.¹

Letztlich ergab sich dieses soziologische, aber gleichzeitig auch sozialpolitische bzw. -reformerisch engagierte Interesse aus der Überzeugung, daß empirische Erfassung und Analyse sowie Interpretation der sozialen, technischen und ökonomischen Reproduktionsbedingungen des industriellen Betriebs zu historisch spezifischen Einsichten in Gesellschaft selbst führen könnten. Von hier aus wird schließlich verständlich, wie sich diese Soziologie der Kritik von »beiden Seiten« aussetzte: dem Vorwurf geschichtsphilosophisch-teleologischer Spekulation und dem unreflektierter Empirie.

Dem genannten Dilemma glaubte eine positivistisch verstandene Betriebssoziologie von Anfang an zu entgehen. Sie »entdeckt« die »soziale Eigengesetzlichkeit« des Betriebs, wie sie sich im »tatsächlichen sozialen Verhalten« arbeitender Menschen im Betrieb niederschlägt. Hier wird »alle Geschichte zur Gegenwart« (Habermas). Eine solche Orientierung nämlich setzt die Existenz sozialen Handelns voraus, das unabhängig ist von der historisch besonderen gesellschaftlichen Funktion des Industriebetriebs. Mit der Postulierung der sozialen Eigengesetzlichkeit, die aus dem vermeintlich naturgemäßen Widerspruch zwischen subjektiven Zielen arbeitender Menschen und objektiven betrieblichen Notwendigkeiten einen Konflikt ableitet, der entweder innerbetrieblich institutionalisiert und damit neutralisiert wird, oder der nur auf psychologischer Ebene, z. B. durch informelle Gruppen, »gelöst« werden kann, setzt sich Industrie- und Betriebssoziologie der Kritik aus, historisch gebundene Organisationsformen menschlicher Arbeit wissenschaftlich zu legitimieren und als unveränderlich zu setzen.

¹ Diesem wissenschafts-historischen Ausgangspunkt unserer Überlegungen gehen wir hier nicht weiter nach. Vgl. hierzu den im Zusammenhang mit diesem Text entstandenen Aufsatz von Gert Schmidt, *The Industrial Enterprise, History and Society: The Dilemma of German »Industrie- und Betriebssoziologie«*, in: *Social Science Information*, Vol. VIII – 6, Paris.

Demgegenüber muß die industriosozilogische Forschung und Theoriebildung an ihrer ursprünglichen Erkenntnisabsicht festhalten, in der begrifflichen und theoretischen Analyse der konkreten Formen der gesellschaftlichen Reproduktion im Industriebetrieb über die »Unmittelbarkeit« des Vorgefundenen durch Rekurs auf gegebene gesellschaftlich-historische Bedingungen der kapitalistischen Produktionsweise hinauszugehen.

In den theoretischen Positionen der gegenwärtigen Soziologie, soweit sie für industriosozilogische Fragestellungen relevant werden, scheint allerdings das ursprüngliche Dilemma auf einer neuen Ebene eingefroren zu sein. Der doppelte Anspruch, in dem die betrieblichen Produktionsformen als konkreter Ausdruck gegenwärtiger kapitalistischer Strukturen erfaßt und gedeutet werden, ist verloren. Das Dilemma wird gelöst, indem der Anspruch »aufgelöst« wird.

Die Absage gegenüber einer historisch-gesellschaftlichen Perspektive scheint da konsequent vollzogen, wo industrie- und betriebssoziologische Aussagen unter die abstrakten Kategorien der gegenwärtigen, auf systemtheoretischen Ansätzen aufbauenden Organisationssoziologie subsumiert werden. Dort wird die historische Perspektive durch die der Organisation selbst ersetzt, Gesellschaft wird »zum transzendentalen Subjekt funktionaler Problemlösungen«², sie verschwindet als konkrete historische Bedingung sozialer Organisationen. So ist z. B. Max Webers Begriff von »Rationalität«, wie er ihn in seiner Soziologie der Bürokratie entwickelt, zu verstehen (vgl. Teil II dieser Arbeit) als historische Deutung der Entwicklung des Kapitalismus. Hingegen wird in der heutigen Organisationssoziologie Rationalität als »Systemrationalität« (Luhmann) formal auf historisch nicht gebundene technische Effizienz schlechthin reduziert.

Genauso wenig wie naiver Positivismus³ den Schein der Widersprüchlichkeit zwischen arbeitenden Individuen und objektiven betrieblichen Bedingungen als notwendigen Schein aus dem Objektcharakter des »kapitalistischen Menschen gegenüber der von ihm selbst gemachten Wirklichkeit«⁴ erklären konnte, kann Systemtheorie heute den »realen Vollzug« bzw. die historisch materielle Basis ihrer eigenen Abstraktionen im Entwicklungsprozeß der kapitalistischen Produktionsweise erkennen. Dies wird z. B. deutlich bei Luhmann: »Die Human-Relations-Bewegung hatte von der formalen Organisation gefordert, daß sie sich den Motivationstechniken der Entspezialisierung, der Gruppenbildung, der Teilnahme an Entscheidungen usw. anpassen soll. Möglicherweise wird es aber einfacher sein, die Organi-

² C. Seyfarth: Zur Logik der Leistungsgesellschaft – Grundlagen der Kritik der gesellschaftlichen Geltung von Leistung, Diss. München 1969, S. 127 und 141.

³ Vgl. die Human-Relations-Lehre, die allerdings in der ernstzunehmenden deutschen Industriosozologie immer durch das oben bezeichnete Dilemma gebrochen war.

⁴ G. Lukacz: Geschichte und Klassenbewußtsein, Neuwied 1968, S. 315.

sation auf Indifferenz der Arbeitenden einzustellen und trotzdem dadurch, daß man den Arbeitsplatz durch die Sachzwänge des Arbeitsflusses organisiert, gute Ergebnisse zu erzielen.«⁵ Die »Verkehrung« historisch gegebener Abstraktionen in Eigengesetzlichkeiten von Systemen und die Absicherungen von gesellschaftlicher Realität ist »prosaisch reelle Mystifikation« (Marx) gesellschaftlicher Organisationsformen von Arbeit.

Daß »subjektive menschliche Arbeit um der Berechenbarkeit und Kalkulierbarkeit willen (im kapitalistischen Verwertungsprozeß, die Verfasser) die Form ihres unmittelbaren Gegenteils, die Form der abstrakten Allgemeinheit annehmen«⁶ muß, bestätigt Soziologie heute – ohne es zu wissen –, wenn gefordert wird, die Analyse sozialer Organisationen von der Ebene der Handlungstheorie auf die der Systemtheorie zu verschieben, den Begriff des zweckrationalen Handelns durch den der Systemrationalität zu ergänzen bzw. zu ersetzen, Leistung zum Organisationsprinzip des *Systems* zu machen.⁷

Daß die »Generalisierung von Mitgliedschaftsmotivationen«, die den Organisationen die Chance bietet, »zu gegebener Zeit Bedürfnisse zu spezifizieren und die Erfüllung konkretisierter Erwartungen zu verlangen«⁸ der abstrakte Ausdruck historischer Entwicklungstendenzen und -formen des Kapitals sein könnte, das »als *solches* gleichgültig gegen jede Besonderheit seiner Substanz ist«, so daß auch die ihm gegenüberstehende Arbeit »gleichgültig gegen ihre besondere Bestimmtheit, aber jeder Bestimmtheit fähig ist«⁹, solche historischen Bezüge müssen einer Soziologie verborgen bleiben, die ohne Bezug auf konkrete Gesellschaft soziale Beziehungen analysiert.

Die gleiche Unfähigkeit, die Vermittlung zwischen den eigenen theoretischen Aussagen und analytischen Instrumenten und den historischen Bedingungen der Bildung und Aufrechterhaltung gegenwärtiger Produktionsordnungen einzusehen, wird bereits in theoretischen Grundannahmen, aus denen diese Sozialbeziehungen abgeleitet werden, demonstriert. Konstituierend für Systembildung ist danach die »Ausgrenzung von unbestimmter und unbestimmbarer, also nicht manipulierbarer Komplexität«¹⁰, die »Abkapselung

⁵ N. Luhmann: Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen 1968, S. 90.

⁶ K. Marx: Zur Kritik der politischen Ökonomie, Berlin 1969, S. XL–XLI.

⁷ Vgl. Luhmann 1968, S. 71 ff.

⁸ N. Luhmann: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 163–164; vgl. auch Seyfarth, a. a. O., S. 39.

⁹ K. Marx: Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie, Berlin 1953, S. 214; vgl. R. Rosdolsky: Zur Entstehungsgeschichte des Marx'schen ›Kapital‹, Frankfurt 1969, Bd. I, S. 241.

¹⁰ N. Luhmann: Moderne Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse, in: Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft?, Verhandlungen des 16. Deutschen Soziologentags, Stuttgart 1969, S. 250.

störender Umwelteinflüsse«¹¹. »Jedem sozialen System, das sich identisch erhalten, in seinem Bestand also nicht allein von der in seiner Umwelt sich zufällig ergebenden Konstellation abhängen will, ist äußerste Komplexität der Welt als Problem durch Vermittlung von Sinn vorgegeben.«¹²

Solche Formalismen werden aber erst aussagefähig, wenn sie auf ein gesellschaftliches Substrat bezogen werden. Nicht »zufällig« bleiben zentrale Begriffe wie »Sinn« und »Komplexität« unbestimmt.¹³ »Sinnstrukturen« wären als gesellschaftliche, konkurrierende und antagonistische, auf Profit, Produktivität, Austausch, Konsum, politische Stabilität etc. bezogene Privatinteressen zu identifizieren, die ihre gesellschaftlichen Widersprüche, aber gerade nicht ihre Form, reproduzieren. Konstruktionen der Systembildung als »Stabilisierung relativ invarianter Sinnstrukturen« beweisen aber, daß »rationalistisches Denken Forminhalte als unveränderlich definieren muß«.¹⁴

Voraussetzung der ökonomischen Durchdringung, Steuerung und Planung einer privatkapitalistischen, hochgradig arbeitsteiligen Gesellschaft wäre die Schaffung transparenter Kreislaufzusammenhänge der gesamtwirtschaftlich materiellen Produktion und ihre wechselseitige Beziehung zum institutionellen Rahmen. Die Regulierung von Märkten ist dabei zentral. Damit jedoch »die verschiedenen Momente des gesellschaftlichen Aufbaus als solche ... bewußt werden können, ... müssen sie sich gegeneinander verselbständigen«. Dieser Prozeß der Isolierung der arbeitsteiligen Formen kapitalistischer Produktionsweise, der »Schein ihrer Selbständigkeit, Geschlossenheit und Eigengesetzlichkeit« als Voraussetzung »der richtigen Erkenntnis ihrer Unselbständigkeit voneinander, ihrer Abhängigkeit von der ökonomischen Struktur der Gesamtgesellschaft«¹⁵, beschreibt die moderne soziologische Systemtheorie als die Herausbildung von »Untersystemen« mit der Funktion der »Reduktion von Komplexität«. (Luhmann)

Was z. B. nach der Systemtheorie als »Emanzipation des Industriebetriebs« – nämlich »die Behandlung der Kapitaleigner als Umwelt«¹⁶ beschrieben wird, ist Ergebnis realisierter kapitalistischer Interessen, die durch den Arbeitsprozeß bedingten Schranken der Kapitalverwertung zu überwinden durch Loslösung von der »besonderen (z. B. durch das spezifische Produkt gegebenen) Bestimmtheit wirklicher Produktionsprozesse«, um eine möglichst »flüssige Bewegung von einer Produktionssphäre in eine andere« zu erreichen.¹⁷

¹¹ ders. 1968, S. 127.

¹² ders. ebd., S. 122.

¹³ Vgl. die Diskussion zu dem unter 2) genannten Referat.

¹⁴ G. Lukacz, a. a. O., S. 325.

¹⁵ der., S. 406.

¹⁶ N. Luhmann 1964, S. 256.

¹⁷ K. Marx: Theorien über Mehrwert, 3. Teil, Werke Bd. 26, Berlin 1968, S. 348.

Aus diesen wenigen Bemerkungen zum systemtheoretischen Ansatz müßte klar werden, daß deren Konzept der *Autonomie* sozialer Systeme sowie darauf abzielender Systemstrategien¹⁸ abgeleitet als Voraussetzung, um das Problem »äußerste Komplexität der Welt durch Vermittlung von Sinn abzarbeiten«¹⁹ für unsere Fragestellung und den damit verbundenen Anspruch analytisch und historisch zu arbeiten, erst fruchtbar gemacht werden kann, wenn die gegebenen historischen Bedingungen sozialer Systeme und ihrer Strukturen im analytischen Ansatz berücksichtigt werden. Dies bedeutet für unsere spezifische Fragestellung, daß die Ableitung analytischer Dimensionen zur Erfassung betrieblicher Strukturen sich an der Frage nach dem je konkreten »Verhältnis des besonderen Kapitals und seines besonderen Produktionsprozesses zu den gemeinschaftlichen allgemeinen Bedingungen der gesellschaftlichen Produktion« zu orientieren hat.²⁰

Auf diese Analyse und begriffliche Durchdringung dieses Verhältnisses glaubt heute allerdings auch diejenige Soziologie verzichten zu können, die sich explizit als historische Theorie der Gesellschaft versteht. Theorien des oligopolitischen oder monopolitischen, staatlich organisierten Spätkapitalismus konstatieren allzu schnell einen gesellschaftlichen Zustand, in dem »objektive« Notwendigkeiten der Durchsetzung privater Kapitalinteressen bereits institutionell, insbesondere durch ein partiell autonomes politisches System abgesichert sind und diese Notwendigkeiten gesellschaftliche Praxis im Sinne der »Politik des Kapitals« zwanghaft determinieren oder sich doch zumindest kontinuierlich und »rein« weiter durchsetzen. Zwar werden die Vertreter solcher Theorie mit Recht auf den »fetischistischen Schein« (Lukacz) der Eigengesetzlichkeit der Entwicklung einzelner institutioneller Bereiche der Gesellschaft – von Wirtschaft, Politik, Bürokratie etc. – verweisen und z. B. die durch die private Aneignungsweise im Kapitalismus bestehenden »restriktiven Bedingungen« einer autonomen staatlichen Politik betonen.²¹ Sie denken dabei vermutlich auch noch mit, daß solche Illusionen von der Selbständigkeit einzelner Bereiche »als der notwendige Aspekt des Kapitalismus vom Standpunkt des Bürgertums, der notwendige Durchgangspunkt zu ihrer richtigen und vollkommenen Erkenntnis ist.«²² Versäumt wird allerdings, bereits in der Entwicklung des theoretischen Ansatzes die Frage aufzuwerfen, *wie* Strategien einzelner kapitalistischer Unternehmen beschaffen sein müssen, um die Verfolgung ihrer Privatinteressen sicherzustellen und wie sie dadurch diese restriktiven Bedingungen ständig neu er-

¹⁸ Vgl. Luhmann 1968, S. 127 ff.

¹⁹ ders. ebd., S. 122.

²⁰ Marx: Grundrisse, S. 429.

²¹ Vgl. Autorenkollektiv J. Bergmann, G. Brandt u. a.: Herrschaft, Klassenverhältnis und Schichtung, in: Spätkapitalismus a. a. O., S. 72.

²² G. Lukacz, a. a. O., S. 406.

zeugen. Erst auf dieser Ebene »betrieblicher Strategien« werden eine Reihe von wesentlichen Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit konkret faßbar und deutbar.²³

Es kann nicht darum gehen, den Nachweis, wie sich diese Bedingungen »im einzelnen durchsetzen« schlicht empirischen Untersuchungen zu überlassen.²⁴ Wenn nicht gleichzeitig begrifflich-analytische Bemühungen angestellt werden, um die je konkrete Auseinandersetzung zwischen den privaten Profitinteressen und den Gesamtinteressen des kapitalistischen Systems soziologisch zu erfassen, aus denen sich Diskontinuitäten struktureller Entwicklungen (z. B. zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Strukturen), Kompromisse zwischen konkurrierenden Interessen, »Verunreinigungen und Verquickungen mit Kräften früherer ökonomischer Zustände«²⁵ ergeben, dann postuliert eine historische Theorie der Gesellschaft weiterhin die Existenz oder doch zwangsläufige Entstehung einer »zu sich selbst gekommenen« kapitalistischen Gesellschaft, während industriesoziologische Forschung auf der Ebene ihres Untersuchungsobjekts historische Details oder historische Relikte beschreibt, die dann bestenfalls »passend« auf eine unabhängig davon entwickelte Theorie bezogen werden.

Um aber zu vermeiden, daß industriesoziologische Analyse bei den institutionell verfestigten Grenzen »Betrieb« stehenbleibt, muß sie von den Grundbedingungen einer industriell-kapitalistischen Gesellschaft ausgehen:

Einmal ist eine industrielle Gesellschaft darum bemüht, ständig das ihr verfügbare Potential an Produktivkräften – menschliche Arbeit, Technik und Wissenschaft – zu mobilisieren, um fortwährend Probleme der Bewältigung der Natur, der Überwindung von Knappheit und Mangel, die als gesellschaftliche Bedürfnisse auftreten, zu lösen.

Zum anderen charakterisiert sich kapitalistische Produktionsweise dadurch, daß die Steigerung der Produktivität gesellschaftlicher Arbeit der Befriedigung privater Interessen des kapitalistischen Unternehmens dient. Deren Durchsetzung führt zum Konkurrenzkampf zwischen herrschenden Gruppen, zum Kampf um »Marktmacht« (Max Weber).

Diese beiden gesellschaftlich wirksamen Interessen – Produktivitätssteigerung und private Aneignung – definieren auch den Rahmen der spezifischen Zweckrationalität des Industriebetriebs. Entscheidend aber ist für die hier vorliegende Fragestellung, wie dieser die Chancen der Realisierung seiner Interessen, unter veränderten historischen Bedingungen, praktisch sichert.

²³ Zur Kritik der Behandlung des Verhältnisses zwischen Staat und Politik durch die kritische Theorie – die hier nur angedeutet werden kann – vgl. insbesondere W. Müller, Chr. Neusüß: Die Sozialstaatsillusion und der Widerspruch von Lohnarbeit und Kapital, in: Sozialistische Politik, Berlin 1970, Nr. 6/7. Diese Arbeit lag den Verfassern leider erst nach der Fertigstellung des Manuskripts vor.

²⁴ Siehe Autorenkollektiv, a. a. O., S. 73.

²⁵ K. Marx: Kapital III, S. 154.

Betriebliche Strategien als Ansatz

Die Entwicklung analytischer Dimensionen im ersten Teil der Arbeit orientiert sich an der Frage, wie sich diese Bedingungen industrieller bzw. kapitalistischer Produktionsweise in der Herrschaftsstruktur des Industriebetriebs ausprägen. Zweckrationale Organisation des Industriebetriebs unter den gegenwärtigen historischen Bedingungen heißt, das Ziel der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse nur soweit zu erfüllen, als es das Ziel der maximalen Durchsetzung privater, ihrerseits gegensätzlicher Interessen auf Märkten erlaubt. Den Anforderungen *dieser* Zweckrationalität ist auch das betriebliche Herrschaftssystem unterworfen, um notwendig technische Effizienz und ökonomische Rentabilität zu sichern.

Im Verlauf des Industrialisierungsprozesses ändern sich die Voraussetzungen, unter denen diese Ziele zweckrationaler Organisation des Betriebs und seines Herrschaftssystems verwirklicht werden können und – zur Stabilisierung des Gesamtsystems – müssen.

Mit dem technischen Fortschritt ändern sich die produktivitätssteigernden Möglichkeiten der Organisation betrieblicher Produktionsprozesse; mit dem Wandel sozio-ökonomischer und politisch-ökonomischer Bedingungen des gesellschaftlichen Produktionsprozesses (zunehmende Eingriffe des Staats in den Wirtschaftsablauf, Veränderung der Einkommens, und Qualifikationsstruktur, Existenz von Gewerkschaften, Sozialgesetzgebung etc.) wandeln sich die manifesten Erwartungen, in denen sich gesellschaftliche Bedürfnisse ausdrücken und die institutionell gegebenen Chancen ihrer Befriedigung;

eng zusammenhängend mit diesen Prozessen verschieben sich die Machtverhältnisse innerhalb herrschender Gruppen (Unternehmungskonzentrationen, internationale Marktverflechtungen, Auftreten neuer und Absterben alter Industriezweige etc.).

Alle diese Prozesse wirken sich als Veränderungszwang für das betriebliche Herrschaftssystem aus. Es ist eine Existenzfrage kapitalistischer Unternehmen, innerbetriebliche und überbetriebliche *Strategien* zu entwickeln, um unter veränderten sozio-ökonomischen und politisch-ökonomischen Konstellationen die historisch spezifische Zweckrationalität der Organisation kapitalistischer Industriebetriebe zu stabilisieren. *Unser Interesse gilt der markt- und betriebssoziologischen Analyse dieser Strategien* sowie möglicher Widerstände gesellschaftlicher Gruppen und Institutionen und deren struktureller Konsequenzen für das betriebliche Herrschaftssystem.

Nach der Entwicklung des Bezugsrahmens greifen wir im zweiten Teil der Arbeit die mit der Notwendigkeit, betriebliche Produktionsprozesse produktivitätssteigernd zu organisieren, gegebene Dimension des Veränderungszwangs betrieblicher Herrschaftssysteme auf. Wir stellen kurz die

technologischen und organisatorischen Prinzipien dieser Produktivitätssteigerung dar (II. A), um von da aus die Frage anzugehen, wie sich die von Max Weber in seiner Bürokratiesoziologie analysierte »klassische« Organisationsstruktur verändern muß (II. B. 1.), um unter neuen Produktionsbedingungen noch kapitalistisch-rational zu sein (II. B. 2). Dazu sind betriebliche Strategien, insbesondere solche der Realisierung des technischen Fortschritts im Industriebetrieb notwendig, die die Stabilisierungs- und Legitimations-Probleme des betrieblichen Herrschaftssystems entweder verhindern oder lösen (II. C).

Über die notwendige Anpassung des innerbetrieblichen Herrschaftssystems an die mit der Entfaltung der Produktivkräfte verändernden Bedingungen produktivitätssteigernder Organisation von Arbeit hinaus muß ein kapitalistisches Unternehmen nach außen, auf gesellschaftliche Produktionsbedingungen bezogene Strategien verfolgen, um die erzielbare Produktivität im Sinne maximaler Befriedigung seiner Privatinteressen zu verwerten. Solche Strategien zielen darauf ab, unabhängig zu werden von Leistungen, über die das betriebliche Herrschaftssystem nicht frei verfügen kann, ohne dabei die Basis seiner Interessendurchsetzung, d. h. die Produktivitätssteigerung der Arbeit und die gesellschaftlichen Machtverhältnisse zu gefährden. Diese Strategien richten sich auf Märkte (Absatzmarkt, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt etc.), auf denen diese Leistungen (Geld, Arbeitskraft, Kapital) potentiell angeboten werden, und auf institutionelle Regelungen (Tarifvorschriften, Gesetzgebung etc.), die den Trägern dieser Leistungen gesellschaftlich sanktionierte Rechte auf die Bedingungen ihres Einsatzes in der betrieblichen Arbeitsorganisation zuschreiben. Wie kann sich das betriebliche Herrschaftssystem davor bewahren, daß solche Rechte die Realisierung privatwirtschaftlicher Interessen prinzipiell antasten?

Die Überlegungen im Kapitel III beziehen diese Fragestellung auf die historischen Aussagen über die spezifische Zweckrationalität gegenwärtiger kapitalistischer Industriebetriebe in Kapitel I. Es wird versucht, diese Zusammenhänge theoretisch zu erfassen: Gegebene betriebliche Strukturen und gegebene Marktconstellationen und darauf bezogene, konkrete betriebliche Zielsetzungen – als materialisierte Zwecke kapitalistisch-rationaler Produktionsweise – sowie die Verhaltensweisen und normativen Erwartungen der Marktpartner begründen die Absichten und Objekte einzelner *betrieblicher Strategien*, die wiederum einen bestimmten, »sinnvollen« auf Zweckrationalität orientierten Zusammenhang aufweisen müssen (III. A).

Als Beispiel für eine betriebliche Strategie behandeln wir die Strategie der Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt. Welche Arbeitsmarktbedingungen, auf der Nachfrageseite (betriebliche, technologische, personelle, hierarchische Strukturen, betriebliche Ziele) und auf der Angebotsseite (strukturelle Merkmale der Arbeitskräfte, ihre normativen Erwartungen, ihre institutio-

nellen Rechte, ihre Verfügbarkeit) begründen welches strategische Verhalten der Betriebe? (III. B).

Als Objekt, als Manipulationsgröße betrieblicher Strategien stoßen wir dabei auf die technologisch-organisatorischen Bedingungen der betrieblichen Produktionsprozesse selbst. Was im Kapitel II als unabhängige, Veränderungen betrieblicher Herrschaftsformen erzwingende Größe behandelt wurde, wird jetzt selbst Gegenstand betrieblicher Strategien und unterliegt in ihrer konkreten Ausprägung deren Zielsetzungen und deren Zusammenhang (III. C. 1). Dies wird an Hand von zwei Fallbeispielen illustriert (III. C. 2).

In einem Exkurs deuten wir thesenartig die Richtung an, in der die einzelnen methodischen Schritte und die Operationalisierung des theoretischen Ansatzes zu erfolgen hätten (IV).

I. Dimensionen der Beziehungen zwischen Betrieb und Gesellschaft

Der vorliegende Versuch, die gesellschaftliche Bedingtheit der Struktur sozialer Beziehungen im Industriebetrieb bereits im analytischen Ansatz zu entfalten – und nicht erst ex post zu deuten und zu »verstehen« –, geht von einer Reihe historischer Annahmen aus, die einige zentrale Aspekte der Entwicklung des kapitalistischen Produktions- und Herrschaftssystems skizzieren (A).

Im zweiten Kapitel dieses ersten Teils der Arbeit werden dann die Dimensionen – sich ändernder – gesellschaftlicher Strukturen, *Steigerung der Produktivität der Arbeit, Durchsetzung privater Interessen und Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse*, sowie die zentralen Fragen nach ihrem Einfluß auf die soziale Struktur des kapitalistischen Unternehmens bzw. industriellen Betriebes explizit eingeführt (B.).

A. DIE FUNKTIONEN DES TECHNISCHEN FORTSCHRITTS IM WANDEL KAPITALISTISCHER HERRSCHAFTSFORMEN

Erklärtes Ziel und Selbstverständnis industrieller und um Industrialisierung bemühter Gesellschaften ist es, den Prozeß der Produktion und Reproduktion ihrer materiellen Existenz, den »technischen Fortschritt«, so zu organisieren, daß daraus eine maximale Bewältigung der Natur, ein Maximum an Machbarkeit resultiert.

Steigerung der Produktivität und wirtschaftliches Wachstum wurden dabei Voraussetzungen und Legitimationsbasis prinzipiell aufrecht erhaltener Herrschaftsstrukturen und ihrer sich wandelnden Formen.

Technologische und organisatorische Innovation ist in hochindustrialisierten Gesellschaften heute zur wichtigsten Produktivkraft geworden, von der der Erfolg dieser gesellschaftlichen Bemühungen abhängt. Durch eine permanente und institutionalisierte Veränderung der Technologien und Organisationsformen bei der Erzeugung wirtschaftlicher Werte steigt die Produktivität der Arbeit und erhöht sich die Differenz zwischen Gesamtproduktion und gesellschaftlich notwendigen Kosten.²

Die relativen Chancen der Interessendurchsetzung sozialer Gruppen, wie sie in der politischen Verfaßtheit bzw. dem institutionellen Rahmen einer Gesellschaft zum Ausdruck kommen, entscheiden dabei über die Ziele, an denen sich die Realisierung dieses Surplus (Sweezy) orientiert, d. h. über seine Verwendung und seine Verteilung. Die damit gegebenen konkreten Formen

² Vgl. Baran-Sweezy, *Monopolkapital*, Frankfurt/Main 1967, S. 81.

seiner Realisierung bestimmen Verlauf und Richtung der technisch-organisatorischen Veränderungen, des »technischen Fortschritts«.³

Die kapitalistische Produktionsweise als Ausdrucksform eines spezifischen historischen politisch-institutionellen Rahmens ist dadurch charakterisiert, daß die Verwirklichung dieses allgemein gesellschaftlichen Zieles, nämlich die Steigerung der Produktivität der Arbeit, gebunden ist an die Durchsetzung privater Interessen, d. h. an die private Aneignung des Mehrwerts.

Dieser Gebrauch des Begriffs in dieser Weise erscheint durchaus sinnvoll, da er ja in seiner ursprünglichen Fassung die Warenproduktion auf erweiterter Stufenleiter (d. i. die kapitalistische Produktionsform) als das »Gesetz der Aneignung oder Gesetz des Privateigentums« bezeichnete (vgl. K. Marx, Das Kapital, Berlin 1968, Bd. I, S. 605 ff).

Der Widerspruch zwischen privaten Interessen und allgemeinen gesellschaftlichen Bedürfnissen ist dem kapitalistischen System immanent. Marx hatte aus seiner historischen Analyse des liberalen Kapitalismus die Prognose abgeleitet, daß der kapitalistisch organisierte Produktionsprozeß, indem er seinen eigenen Gesetzen gehorcht, durch Technisierung und Organisation der Arbeit die Produktivkräfte entfaltet, die gesellschaftlichen Bedingungen solcher Widersprüche, d. h. die Produktionsverhältnisse, aufhebt, wenn zugleich der beherrschten Klasse das Bewußtsein dieser Situation politisch vermittelt wird. Offensichtlich haben die Produktivkräfte aber bis heute nicht dieses »emanzipatorische Potential« entwickelt.⁴

Die Marxsche Prognose beruhte auf einer historisch gebundenen Einsicht in politisch-ökonomische Strukturen des liberalen Kapitalismus, innerhalb derer sich bis heute einige zentrale Elemente verändert haben. Marx war ausgegangen von dem Phänomen der Reproduktion der Produktionsverhältnisse im institutionellen Rahmen der Gesellschaft, von der Einheit zwischen politischer, ökonomischer und sozialer Herkunft.

»Wir haben gesehen, daß der kapitalistische Produktionsprozeß eine geschichtlich bestimmte Form des gesellschaftlichen Produktionsprozesses überhaupt ist. Dieser letztere ist sowohl Produktionsprozeß der materiellen Existenzbedingungen des menschlichen Lebens wie ein in spezifischen historisch-ökonomischen Produktivitätsverhältnissen vor sich gehender, diese Produktionsverhältnisse selbst und damit die Träger dieses Prozesses, ihre materiellen Existenzbedingungen und ihre gegenseitigen Verhältnisse, d. h. ihre bestimmte ökonomische Gesellschaftsform produzierender und reproduzierender Prozeß. Denn das Ganze dieser Beziehungen, worin sich die Träger dieser Produktion zur Natur und zueinander befinden, worin sie produzieren, dies Ganze ist eben die Gesellschaft, nach ihrer ökonomischen Struktur betrachtet.«⁵

³ Unter *technischem Fortschritt* begreifen wir die gesellschaftlich relevanten Wirkungen der weitgehend institutionalisierten und sich überwiegend in Betrieben manifestierenden gesellschaftlichen Bestrebungen, die Produktivität menschlicher Arbeit zu steigern. Dies besagt, daß wir den technischen Fortschritt als einen der Gesellschaft immanenten Prozeß betrachten, ihn also als soziales und nicht als technologisches Phänomen begreifen. Dabei sind wir uns darüber im klaren, daß der Begriff »Fortschritt« nicht wertend verstanden werden darf.

⁴ Vgl. J. Habermas, Technik und Wissenschaft als »Ideologie«, Frankfurt/Main 1969, S. 88.

⁵ K. Marx, Das Kapital, Bd. III, Berlin 1968, S. 826.

In der gegenwärtigen kapitalistischen Gesellschaft⁶ sind die Herrschaftsstrukturen nicht mehr auf diese Weise allein aus ökonomischen Produktionsverhältnissen ableitbar.

Die Ursache ist darin zu suchen, daß ein »rein« kapitalistischer, nach den Regeln des *laissez-faire* ablaufender Wirtschaftsprozess notwendig eine Reihe sozialer und ökonomischer Irrationalitäten erzeugte – Arbeitslosigkeit, Wirtschaftskrisen, einseitig verzerrte Einkommensverteilung etc. –, die den Existenzfordernissen und Legitimationsansprüchen des Kapitalismus selbst zuwiderliefen: Der liberale Kapitalismus mußte sich zum staatlich gelenkten und durch bewußte unternehmerische Strategien – wie z. B. der »humanrelations« Strategie – abgesicherten Kapitalismus entwickeln, um auf der einen Seite ökonomische, politische und soziale Stabilität des Gesamtsystems zu sichern und auf der anderen nach wie vor die private Aneignung des Mehrwertes zu legitimieren.⁷

Diese Sicherung der Stabilitätsbedingungen des Gesamtsystems – z. B. des stetigen Wirtschaftswachstum, steigender Löhne und hohen Lebensstandards, der Sicherheit der Arbeitsplätze – wird zur »neuen« Legitimationsform des politisch-ökonomischen Herrschaftssystems im heutigen Kapitalismus, dem ein Legitimationseinverständnis in Form eines apolitischen Konsumentenbewußtseins auf den verschiedensten gesellschaftlichen Ebenen entspricht. »Das erfordert einen Manipulationsspielraum für staatliche Interventionen, die um den Preis der Einschränkung von Privatrechtsinstitutionen die private Form der Kapitalverwertung sichern und die Loyalität der Massen an diese Form binden.«⁸

In dieser Situation der veränderten Beziehungen zwischen dem Ablauf des ökumenischen Prozesses, gesellschaftlicher Machtverhältnisse und privater Interessen verändert sich auch die Funktion des »technischen Fortschritts« für den institutionellen Rahmen der Gesellschaft. Wenn die Herrschenden ihren Legitimationsanspruch darauf gründen, daß sie dazu in der Lage sind, Störungen des Gesamtsystems (d. h. dann des »Allgemeinwohls«) auszuschalten, dann müssen sie von sich aus den technischen Fortschritt weiter-treiben, weil ihnen sonst die Basis entzogen wird, auf der allein sie diesen Anspruch einlösen können.⁹ Herrschaft legitimiert sich über die Funktions-

⁶ Wir halten den Begriff des »Spätkapitalismus« auf die Gegenwart angewendet für unzutreffend oder zumindest problematisch. Im Postulat der Übergangssituation der gegenwärtigen Gesellschaft in qualitativ neue Herrschaftsstrukturen wird zu leicht verschleiert, welche stabilisierenden Strategien wirksam werden können, wie weit das »emanzipatorische Potential« der Produktivkräfte wirksam ist und welche Anstrengung des Begriffs und der Praxis noch erforderlich sind.

⁷ Vgl. J. Habermas, a. a. O. S. 74. Marx hat die historisch erste Form der »bewußten und planmäßigen Rückwirkung der Gesellschaft auf die naturwüchsige Gestalt ihres Produktionsprozesses« in der »Fabrikgesetzgebung« analysiert. (Vgl. Das Kapital, Bd. I, S. 504 f).

⁸ Vgl. J. Habermas, a. a. O. S. 77

⁹ Vgl. J. Habermas, a. a. O. S. 76 (»Einlösung der Ersatzprogrammatik«)

fähigkeit des Systems. Diese wird in hochindustrialisierten Gesellschaften vom technischen Fortschritt symbolisiert, der damit neben seiner stabilisierenden auch herrschaftslegitimierende Funktionen übernimmt.

Exkurs:

Das Verhältnis zwischen »Technik und Herrschaft« tritt in der gegenwärtigen deutschen Soziologie bzw. Sozialphilosophie industrieller Gesellschaften in zwei Versionen auf:

– als These von den »Sachzwängen«, »von Mitteln, die die Ziele bestimmen« (Schelsky). Danach »verschmelzen der technische und institutionelle Rahmen in einem metabiologischen Vorgang« (Gehlen). Herrschaft »löst sich auf in eine wissenschaftlich angeleitete Administration« (vgl. H. Schelsky: *Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation*, Köln-Opladen 1961; A. Gehlen: *Die Seele im technischen Zeitalter*, Hamburg 1957);

– als These von der Reduktion aller Herrschaft auf Technik. Wissenschaftliche Rationalität und technologische Konstruktionen stehen im Dienst einer allumfassenden Beherrschung von Natur, Gesellschaft und Individuum. Danach wäre Technik selbst zu einem Produktionsverhältnis geworden (H. Marcuse: *Industrialisierung und Kapitalismus im Werk M. Webers*, in: *M. Weber und die Soziologie heute*, Tübingen 1965 (i. f. Zitierweise: »Industrialisierung«). Vgl. auch: H. Marcuse: *Der eindimensionale Mensch*, Neuwied-Berlin 1965.

Vgl. dazu kritisch: J. Habermas: *Fördert der technische Fortschritt die menschliche Freiheit?* Vortrag im Hessischen Rundfunk, unveröffentlichtes Manuskript 1967 (i. f. Zitierweise: »Technischer Fortschritt«).

Wenn sich solchermaßen »Technik« gegenüber industriellen – westlichen wie östlichen – Gesellschaften selbstständig hat, wäre es müßig, nach dem Einfluß gesellschaftlich spezifischer Wertvorstellungen, Interessen und Institutionen auf die Struktur von Herrschaft zu forschen. Von der »Eindimensionalität« geprägte Strukturen machen auch Cross-Cultural-Vergleiche überflüssig. Die Differenzen zwischen betrieblichen Herrschaftsstrukturen in verschiedenen nationalen Gesellschaften wären nur mehr eine Frage des »technology gap«, Fortschritte der Wissenschaft, mangelnder Rationalität. So sieht es etwa Marcuse: »Der Begriff der technischen Vernunft ist vielleicht selbst Ideologie. Nicht erst ihre Verwendung, sondern schon die Technik ist Herrschaft (über die Natur und über den Menschen), methodische, wissenschaftliche, berechnete und berechnende Herrschaft. Bestimmte Zwecke und Interessen der Herrschaft sind nicht erst nachträglich und von außen der Technik aufoktroziert – sie gehen schon in die Konstruktion des technischen Apparats selbst ein; die Technik ist jeweils ein geschichtlich-gesellschaftliches Projekt: in ihr ist projektiert, was eine Gesellschaft und die sie beherrschenden Interessen mit den Menschen und den Dingen zu machen gedenken.« (H. Marcuse: *Industrialisierung*, S. 179).

Der Hypostasierung von Technik, sei es um der – konservativen – Rechtfertigung der Vernünftigkeit unserer wissenschaftlichen Zivilisation (Schelsky), sei es um der Entlarvung ihrer totalen Irrationalität (Marcuse) willen, entspricht eine andere extreme soziologische These, die ebenfalls Schule gemacht hat. Zur These vom »technologischen Universum« (Freyer) gesellt sich die von der »Universalität von Herrschaft« (Dahrendorf). Zu Recht begnügt sich Dahrendorf nicht mit einer einseitigen funktionalen Konzeption von Herrschaft. Deren integrierende Funktion für das Sozialsystem des Betriebs ist nur ein Aspekt. Daneben begründet Herrschaft »immer auch ein Zwangsverhältnis, das Gegensätze und Konflikte hervorruft«. (R. Dahrendorf: *Sozialstruktur des Betriebs*, Wiesbaden 1959, S. 45).

Diesen Zwangsaspekt von Herrschaft allerdings vermag Dahrendorf nicht aus dem historischen Kontext sozialer Strukturen zu erklären. So wie sich für Marcuse die Weber'sche Prognose vom »Gehäuse der Hörigkeit« bewahrheitet hat, ohne daß, wie bei M. Weber und bei Marx, noch irgendwelche Gruppen oder Klassen ausfindig zu machen wären, die seine Fundamente stützen und seinen Zusammenhalt garantieren, so geht es Dahrendorf um den Nachweis, daß keine Gesellschaft ohne Konflikt und Wandel, somit ohne Herrschaft denkbar ist, aber er kann die Herrschaftspositionen in seiner Soziologie der Herrschaft, der sozialen Klassen und des Klassenkonflikts nur benennen, nicht ableiten. Er lehnt es ab – im Anschluß an eine Diskussion der Marx'schen Klassentheorie – Strukturen sozia-

ler Ungleichheit aus kapitalistischen Produktions- und Eigentumsverhältnissen zu erklären, und hypostasiert seinen Begriff von Herrschaft, reduziert ihn auf eine naturgesetzlich anthropologische Konstante (vgl. auch R. Dahrendorf: *Amba und die Amerikaner*. Die These von der Universalität von Herrschaft, in: *Europ. Archiv für Soziologie* 1964, S. 83–98. Auf dem letzten Deutschen Soziologentag – Frankfurt 1968 – hat sich allerdings auch Dahrendorf von dieser Form seiner »Universalitätsthese« distanziert.).

Bei Dahrendorf selber findet sich keine Auseinandersetzung zum Problem von Herrschaft und Technik, was um so mehr verwundert, als er seine Soziologie von Herrschaft und Konflikt in der Diskussion der Marx'schen Klassentheorie entwickelt; doch wird die Dahrendorf'sche Position, die sich in seiner These von der Interessenpluralität und Institutionenvielfalt industrieller Gesellschaft ausdrückt, jener liberalen Fortschrittstheorie zuzurechnen sein, die von »institutionell gesicherten Spielräumen subjektiver Freiheit« ausgeht (Habermas).

B. DIE HISTORISCH-GESELLSCHAFTLICHE BASIS RATIONALER HERRSCHAFT IM INDUSTRIEBETRIEB

Die Organisierung des gesellschaftlichen Produktionsprozesses vollzieht sich im Industriebetrieb. Dieser ist selbst Produkt der gesellschaftlichen Bemühungen um die rationale Bewältigung der Natur. Er ist Prototyp eines »System zweckrationalen Handelns« (Habermas).

Zweckrationalität, technische Effizienz und ökonomische Rentabilität setzt auch den Maßstab menschlichen Handelns im Industriebetrieb, solange dieser den gesellschaftlich anerkannten Zielen von Wirtschaftswachstum und Produktivitätssteigerung verpflichtet bleibt. Begriffe wie Arbeits- und Betriebsdisziplin bezeichnen diese Forderung nach einer zweckrationalen Handlungsorientierung, die frei sein soll von »zweckfremden« sozialen, kulturellen und emotionalen Bindungen und Traditionen.

1. Veränderung der Produktionsprozesse und Struktur der Herrschaft

Mit der Realisierung des technischen Fortschritts objektiviert sich zweckrationales Handeln in Organisation und Technologie der Produktionsprozesse mit der Tendenz, zwingend vorgegebene Abläufe zu schaffen bzw. unmittelbare menschliche Arbeit auszuschalten.¹⁰ Mit den unterschiedlichen Kombinationen von organisatorisch gegebener Zwangsläufigkeit und technologischer Autonomie verändern sich die objektiven Bedingungen von Arbeit und damit das zweckrationale Handeln selbst. Ob, inwieweit und in welcher Form diese Bedingungen die Struktur von Kooperation und Herrschaft als Konstituanten der Beziehungen zwischen arbeitenden Menschen im Industriebetrieb festlegen, ist seit jeher eine zentrale betriebssoziologische Fragestellung.¹¹

¹⁰ Siehe Exkurs S. 33 ff.

¹¹ Unser Begriff von Herrschaft begreift alle subjektivierten oder objektivierten Formen von innerbetrieblicher Machtausübung, Verfügungsgewalt, Gewährung oder Versagung po-

Struktur und Funktion von Herrschaft hängen nun entscheidend davon ab, wie Arbeitsleistung und das dazu notwendige kooperative Handeln unter sich ändernden objektiven Bedingungen des Produktionsprozesses, die ihrerseits auf die Entwicklung der Produktivkräfte und auf damit immer neu entstehende Möglichkeiten der zweckrationalen Organisation des Arbeitseinsatzes zurückzuführen sind, sichergestellt werden können. Die deutsche Industrie- und Betriebssoziologie von Briefs bis Dahrendorf ist sich dabei einig, daß herrschaftsfreie Kooperation eine soziale Utopie ist, wenn die Kooperation der Erreichung eines bestimmten Zwecks dienen soll. Die Logik des Produktionsprozesses, von der funktionalen Organisation des Betriebs abgebildet, erlaube »als solche noch keinerlei Planung, Steuerung, Aufsicht und Kontrolle. Arbeitsanfall, Arbeitstempo, Einstellung von Arbeitskräften, Entlohnung und vieles andere ... läßt sich nicht durch die Kooperation gleichwertiger Elemente entscheiden. Um den Betrieb als Sozialsystem zusammenzuhalten, ist eine Struktur der Über- und Unterordnung erforderlich.«¹²

Übersehen wird dabei, daß diese Herrschaft um ihrer eigenen Rationalität, um ihrer funktionalen Rechtfertigung willen ihre Struktur, ihre Legitimationsbasis und ihre Instrumente verändern muß. Diese Entwicklung beschreibt Betriebssoziologie bis heute wiederum mehr oder weniger unkritisch als »Versachlichung der Herrschaft«, als einen Prozeß von der »Herrschaft über Menschen zur Verwaltung von Sachen« (Briefs, Pirker, Bahrtdt, Weltz). In dieser Entwicklung wird die Herrschaft in ihren disziplinierenden Funktionen von den objektiven Bedingungen des Produktionsprozesses übernommen. »Die Angemessenheit des hierarchisch-disziplinarischen Prinzips wird in dem Maße fragwürdig, als der technische Fortschritt eine unmittelbare Berücksichtigung der funktionalen Produktionserfordernisse und die Bedeutung eigenständiger und intelligenter Mitarbeit in den Vordergrund rückt.«¹³ Arbeitsdisziplin ergibt sich aus der »Einsicht in die Notwendigkeit«. Dies erfordert, gemessen an traditionell hochgeschätzten Arbeitstugenden wie Pünktlichkeit, Genauigkeit, Qualitätsbewußtsein u. ä. eine neue Interpretation von Arbeitsleistung und Arbeitsmoral, wie z. B. Verantwortungs-

sistiver und negativer Sanktionen mit ein. Herrschaft bezieht sich für uns nicht nur auf formal legalisierte Hierarchien, sondern insbesondere auch auf alle nicht-vertikalen bzw. als nicht hierarchisch ausgewiesenen Einflußphänomene. Diese Ausweitung des Herrschaftsbegriffs hat weitreichende Konsequenzen auf die Fassung des Kooperationsbegriffs. Kooperation betrifft nicht nur den Aspekt der Solidarität innerhalb herrschender oder beherrschter sozialer Gruppen, nicht nur die Möglichkeit rein funktionaler Kooperation, sondern auch die als funktional ausgewiesene, aber strategisch geplante oder unreflektiert ausgenutzte Kooperation, die sich am Arbeitsablauf, am Arbeitsprodukt, am Arbeitsergebnis u. ä. orientiert, und in der Herrschaft sich nur vermittelt als vermeintliche Sachnotwendigkeit auswirkt, um ihre Legitimität zu sichern.

¹² Dahrendorf, Sozialstruktur des Industriebetriebes, Wiesbaden 1959, S. 21.

¹³ F. Weltz, Vorgesetzte zwischen Arbeitern und Management, Düsseldorf 1959, S. 8.

bewußtsein, Initiative, Selbständigkeit. Solche Motivationen sind mit traditionellen disziplinarischen Mitteln und Herrschaftsinstrumenten nicht länger erreichbar. Herrschaft selber muß »produktiv, rational«, muß zur »technisch-administrativen Qualität« werden (Marcuse).

Die Diskussion um den Strukturwandel der Herrschaft bei Entfaltung der Produktivkräfte, bei neuen materiellen Bedingungen des Produktionsprozesses, der Funktionsverlust und die Funktionsverschiebung von Herrschaft sind Gegenstand des folgenden Kapitels: Wandel der Herrschaft unter dem Aspekt der technischen oder »Richtigkeitsrationalität« (M. Weber) als wesentliches Moment der Struktur der sozialen Beziehungen im Industriebetrieb. Wir werden dabei in erster Linie den Wandel der eine Herrschaftsstruktur prägenden strukturellen Elemente betrieblicher sozialer Ordnung darstellen, indem wir das klassische Organisationsmodell Max Webers (»Bürokratie«) im Hinblick auf die gegenwärtige gesellschaftliche Situation diskutieren.

2. Herrschaftsstrategien und »rationale« Organisation der Arbeit

Unterzieht man die Ergebnisse der neueren deutschen Industrie- und Organisationssoziologie zum Wandel betrieblicher Herrschaftsstrukturen einer kritischen Betrachtung, so stößt man schnell auf das Dilemma einer von Geschichte, und damit eben auch von Gesellschaft abstrahierenden Soziologie. Die Annahme, daß technische Rationalität sozialer Systeme alleiniger Maßstab des Wandels ihrer Strukturen sei, verkennt die historisch-gesellschaftliche Bedingtheit dieses Phänomens und kaschiert zugleich, daß technische Rationalität und Effizienz der Legitimation von Herrschaftsstrukturen dienen, daß sie also keine absoluten, sondern strategische Größen sind. Substantieller Wandel von Herrschaft erfolgt aber nur in dem Maß, als er im Hinblick auf veränderte technisch-organisatorische Bedingungen des Produktionssystems zwecks Legitimation notwendig ist.

Die Frage, unter welchen historisch-gesellschaftlichen Bedingungen sich eine – wie immer inhaltlich bestimmte – Herrschaftsstruktur jeweils als »rational« ausweisen läßt, weil sie technisch-ökonomische Überlegenheit des betrieblichen Produktionssystems demonstrieren kann, ist unter den Tisch gefallen. Diesem Zusammenhang galt Max Webers Interesse. Ihm, und letztlich der Frage, unter welchen Bedingungen Herrschaft im historisch bisher verstehbaren Sinne überhaupt ihre »Rationalität«, ihre Vernunft verliert, hat das Interesse der Soziologie zu gelten. Jede Soziologie aber, die diesen Fragen nachgeht, muß von der Analyse *unserer* Gesellschaft ausgehen, von der spezifischen Rationalität gegenwärtiger Herrschaftsstrukturen – gerade wenn sie den Bedingungen der Emanzipation von Herrschaft auf die Spur kommen will. Traditionelle Theoriemuster der Soziologie erweisen, wie

K. H. Tjaden zeigt, ihren bürgerlichen Charakter daran, »daß der konkrete Vorgang der dauernden Wiederherstellung der Verhältnisse ihrer Gesellschaft nicht ihr Thema wird – von den Bedingungen der Entstehung, Entfaltung und Aufhebung solcher Verhältnisse ganz zu schweigen.«¹⁴ Der gleiche Vorwurf gilt unseres Erachtens für jene soziologischen »Theorien«, die über dem Problem der Aufhebung gegebener Verhältnisse die Analyse der Bedingungen ihrer steten Wiederherstellung versäumen.

Für Max Weber gewann »rationale« Herrschaft unter den spezifisch historischen Bedingungen kapitalistischer Produktionsweise ökonomische Überlegenheit und technische Effizienz. Eine dieser Bedingungen ist die formal freie, material sich in einem Zwangsverhältnis befindende Arbeit. Dieses Zwangsverhältnis ist darauf zurückzuführen, daß die Befriedigung gesellschaftlich anerkannter Bedürfnisse an die Unterwerfung unter eine Ordnung gebunden ist, die auch – und in erster Linie – ein Instrument zur Befriedigung von Privatinteressen darstellt. Weil es dem Kapitalismus gelungen ist, die Bedingungen der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse abhängig zu machen von den Bedingungen der Befriedigung privater Interessen – nämlich von ökonomischer Rentabilität und technischer Effizienz –, konnte er dieses fundamentale gesellschaftliche Abhängigkeitsverhältnis stabilisieren.

Zentral ist dabei zweierlei:

- o Dieses Abhängigkeitsverhältnis wird dadurch kompliziert, daß sich nicht simpel herrschenden (Privat-)Interessen und von diesen abhängige und nur bedingt einflußfähige (gesellschaftliche) Interessen von Beherrschten gegenüberstehen, sondern daß diese, die Privatinteressen, ihrerseits einander gegensätzlich sind. Das Streben nach ihrer maximalen Befriedigung läßt sich nicht nur in den Kategorien einer von Herrschenden und Beherrschten ausgehenden Herrschaftssoziologie analysieren, sondern muß mit Hilfe marktsoziologischer Begriffe die Beziehungen der herrschenden Gruppen untereinander in den Griff bekommen.¹⁵ Konkurrenzkampf zwischen einzelnen Unternehmen, Kampf um Marktanteile, Streben nach Senkung der Produktionskosten und der Erzielung dynamischer Unternehmensgewinne sind der Ausdruck dieser Beziehungen zwischen herrschenden Gruppen.
- o Gleichzeitig aber sind diese Privatinteressen um ihrer eigenen Befriedigung willen komplementär. Ihre Komplementarität besteht in der Notwendigkeit, die gesellschaftlichen Abhängigkeitsbeziehungen aufrecht zu erhalten, um die immanente Gefahr der Selbstzerstörung des Systems zu vermeiden.

¹⁴ K. H. Tjaden, *Konservative Gehalte soziologischer Theorien*, in: *Das Argument*, Nr. 50 (Sonderband), Berlin 1969, S. 40.

¹⁵ Zum Konzept der Marktsoziologie vgl. H. Albert, *Marktsoziologie und Entscheidungslogik*, Neuwied 1968.

Aus dieser Spannung ergeben sich für die *nach innen und nach außen gerichteten Strategien des einzelnen kapitalistischen Industriebetriebs wichtigen Bedingungen* (nach innen bezogen auf die technisch-organisatorische und die soziale Struktur, nach außen bezogen auf die Marktpartner und – relevante – politische Institutionen).

Betriebliche Strategien müssen darauf gerichtet sein, ökonomische Rentabilität und technische Effizienz sicherzustellen. Dies erfüllt zwei Funktionen:

- Sie können als Machtinstrument im Kampf um die Befriedigung von Privatinteressen auf Märkten eingesetzt werden;
- sie können gesellschaftliche Bedürfnisse (produzieren und) soweit befriedigen, wie es zur Aufrechterhaltung der Herrschaftsstruktur und ihrer Legitimation erforderlich ist.

3. Spannungen und Widersprüche zwischen betrieblichen Organisationsbedingungen

Zwischen diesen Bedingungen auf betriebliche Organisation gerichteter Strategien bestehen im Rahmen kapitalistischer Produktionsweise Spannungen und Widersprüche. *»Rationale« Organisation von Arbeit im kapitalistischen Sinne heißt, diese Spannungen zu minimisieren, bei maximaler Uerwirkung jedes der genannten Einzelziele.*

Unsere eigene Problemstellung des Zusammenhangs zwischen Industriebetrieb und Gesellschaft bezieht sich explizit auf Widersprüche, wie sie sich für das einzelne Unternehmen aus der Beziehung zwischen gesellschaftlichen Machtverhältnissen (Abhängigkeitsbeziehungen) und gesellschaftlichen Bedürfnissen ergeben und auf Spannungen in den Herrschafts- bzw. Konkurrenzbeziehungen innerhalb privilegierter Privatinteressen.

Für die Frage nach dem Einfluß von Gesellschaft auf die soziale Struktur des Industriebetriebs steht der Widerspruch zwischen der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse und dem Kampf privater Unternehmer um Marktmacht im Mittelpunkt des Interesses. *Das kapitalistische Unternehmen steht vor der Frage, wieviel vom erzeugten Mehrwert zur Befriedigung der Ansprüche gesellschaftlicher Gruppen abgeführt werden kann und muß und wieviel davon zur Stärkung bzw. Verbesserung seiner Marktlage eingesetzt werden kann.* Mit anderen Worten, je größer die Unabhängigkeit des einzelnen kapitalistischen Unternehmens in der Organisation des Industriebetriebes von Ansprüchen und Erwartungen der Gesellschaft, desto größer ist sein Handlungsspielraum im Konkurrenzkampf. *Autonomie* gegenüber der Gesellschaft erhöht die Chancen, Autonomie auf dem Markt zu gewinnen, d. h. die Chance, formale Marktfreiheit material so einzuschränken, daß es durch Erhöhung seines Marktanteils, durch den Aufbau von Marktmonopolen, unabhängig wird von den Marktstrategien seiner Konkurren-

ten. Und umgekehrt: Je stärker die Stellung im Konkurrenzkampf, je größer die Marktmacht, desto größer die Handlungsfreiheit in der Definition und der Befriedigung der Bedürfnisse gesellschaftlicher Gruppen.

Die Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse ist an Institutionen gebunden. Diese regulieren die Chancen der Bedürfnisbefriedigung, indem sie über Legitimität bzw. Illegitimität der notwendigen Verhaltensweisen befinden. Insofern verfügte der traditionelle kapitalistische Unternehmer, wie ihn noch Marx vor Augen hatte, über ein »quasi naturwüchsiges« Maß an Autonomie (bzw. »Willkür«) gegenüber Gesellschaft, weil die Beziehung zwischen ihrem institutionellen Rahmen und der ökonomischen Basis weitgehend der Anarchie der Produktion und des Marktes überlassen war. Die gesamtgesellschaftlichen Abhängigkeitsverhältnisse reproduzierten sich unkontrolliert und legitimierten damit zugleich die innerbetrieblichen Herrschaftsverhältnisse.

Heute stoßen Bestrebungen, die darauf gerichtet sind, über die Organisation der Arbeit im Industriebetrieb autonom zu entscheiden und sie ausschließlich an die Bedingungen privater Interessenbefriedigung zu knüpfen, auf kapitalistisch erzeugte Widerstände gesellschaftlicher Interessen, von deren Befriedigung kapitalistische Unternehmen und die Funktionsfähigkeit des kapitalistischen Systems insgesamt abhängig geworden sind. Dadurch stellt sich das Autonomieproblem für das Einzelunternehmen und den einzelnen Industriebetrieb heute mit anderer und höherer Aktualität.

4. Autonomiestreben kapitalistischer Unternehmen gegenüber gesellschaftlichen Ansprüchen

Wir haben im ersten Abschnitt dieses Kapitels bereits erwähnt, daß im Verlauf des Industrialisierungsprozesses unter kapitalistischem Vorzeichen eine Reihe gesellschaftlicher Bedürfnisse entstanden sind, die als Ergebnis wie als verursachende Faktoren mit dem Wandel sozio-ökonomischer und politisch-ökonomischer Bedingungen des gesellschaftlichen Produktionsprozesses verknüpft sind (Existenz und Politik von Gewerkschaften, Veränderung der Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte, Veränderung von Ausbildungssystemen, Veränderung von Konsumgewohnheiten, staatliche Struktur-, Wirtschafts- und Sozialpolitik).

Die Abhängigkeit des kapitalistischen Unternehmens von diesen Bedingungen zeigt sich vor allem darin, daß auf verschiedenen Gebieten wirtschaftliche und soziale Leistungen erbracht werden müssen, die die von der Logik des Systems selbst produzierten Bedürfnisse befriedigen, damit ein latent vorhandener Klassen- oder Interessengegensatz nicht zum Ausbruch kommt und dadurch die Stabilität des Ganzen gefährdet. Marx (und seine Nachfolger bis hin zu R. Luxemburg, aber auch die revolutionäre Linke heute)

konnte noch annehmen, daß die mit der kapitalistischen Produktionsweise verbundenen Irrationalitäten unvermeidbar seien und, indem sie von den Massen ausgestanden werden müssen, das Bewußtsein von der Möglichkeit einer besseren Gesellschaft herstellen können. Heute, in einem »geplanten Kapitalismus« scheint die List der kapitalistischen Vernunft, die »invisible hand«, darin zu bestehen, daß die in der Verfolgung von Privatinteressen angelegten gesellschaftlichen Irrationalitäten (Krisen, Arbeitslosigkeit, Städtemisere etc.) nur insoweit wirksam werden können, als sie das Konstruktionsprinzip des Gesamtsystems – nämlich eben die Monopolisierung der Chancen privater Interessenbefriedigung – nicht in Frage stellen und nur insoweit sichtbar werden können, als sie die Entwicklung der Bedürfnisse nach einer besseren Gesellschaft nur in kritischer Reflexion möglich machen und damit die Massenverbreitung dieser Bedürfnisse blockieren.¹⁶

Ein reibungsloser Ablauf dieses Mechanismus aber fordert vom einzelnen Unternehmen Tribut: Strategien müssen eingesetzt und ein Teil des erzielten Mehrwerts muß vergesellschaftet werden. *Autonomiestrategien, als Streben nach Unabhängigkeit von sozio-ökonomischen und politisch-ökonomischen gesellschaftlichen Bedingungen, zielen letztlich darauf ab, diesen Teil so gering wie möglich zu halten, den kleinsten Beitrag zur größtmöglichen Stabilität des Ganzen zu leisten. Grundvoraussetzung erfolgreicher Autonomiestrategien bleiben dabei Initiierung und Realisierung technischen Fortschritts.*

Solche Strategien sind auf mehreren Ebenen analysierbar:

Ganz allgemein geht es zunächst darum, auf den politischen Entscheidungsprozeß der Gesellschaft, in dem über die Legitimität von Zielen und die Chancen ihrer Verwirklichung entschieden wird, so Einfluß zu nehmen, daß nur solche gesellschaftlichen Ziele institutionalisiert werden, deren Verwirklichung jenen ökonomisch rentablen technischen Fortschritt voraussetzt, den zu realisieren wiederum der rationellen Organisation des Industriebetriebs vorbehalten bleibt. Der technische Fortschritt wird im gegenwärtigen Kapitalismus zum allgemeinen Nenner der privaten wie der allgemeinen Interessen: Dynamische Unternehmergewinne im ökonomischen Konkurrenzkampf, an den Produktivitätszuwachs gebundene Lohnsteigerungen, höherer

¹⁶ Ohne Zweifel hat Marx allerdings die Möglichkeiten steuernder Eingriffe bzw. gegenläufig wirksamer Faktoren in der Entwicklung der genannten Irrationalitäten gesehen. Zusammenfassend benennt P. M. Sweezy (Theorie der kapitalistischen Entwicklung, Köln 1959, S. 74 ff) sechs solcher gegenläufiger Faktoren, »welche die Wirkungen des allgemeinen Gesetzes der fallenden Profitrate durchkreuzen und aufheben, und ihm nur den Charakter einer Tendenz geben« (K. Marx, a. a. O., Bd. III, S. 260 ff), so die »Verwohlfeilerung der Elemente des konstanten Kapitals«, die »Wertminderung des konstanten Kapitals in der organischen Zusammensetzung«, »die Erhöhung des Exploitationsgrades der Arbeit«, das »Herunterdrücken des Arbeitslohnes unter seinen Wert«, »die relative Überbevölkerung«, den »auswärtigen Handel«. (Vgl. hierzu auch: Autorenkollektiv Bergmann, Brandt u. a., a. a. O., S. 83 f).

Lebensstandard, wachsende Freizeit etc.^{16a} Technischer Fortschritt impliziert gleichzeitig genau jene Verhaltensweisen (»instrumentellen Aktivismus«, »Leistung im universellen Rahmen«, Parsons), die funktional notwendig sind zur Produktionsmaximierung.

Der für uns relevante Aspekt dieses gesellschaftlichen Entscheidungsprozesses, in dem wirtschaftliche und politische Interessen sich gegenseitig stützen und bedingen, ist die damit verbundene »voluntaristische Regulierung der Märkte durch Interessenlage: Materiale Marktregelung bei formaler Marktfreiheit. Sie hat die Tendenz zu entstehen, »wenn bestimmte Tauschinteressenten kraft ihrer faktisch ganz oder annähernd ausschließlichen Chance des Besitzes oder des Erwerbes von Verfügungsgewalt über bestimmte Nutzleistungen imstande sind: die Marktlage unter tatsächlicher Ausschaltung der Marktfreiheit für andere zu beeinflussen«.¹⁷

In den jeweiligen Marktregulierungen, die die Marktstrategien an die Einhaltung institutioneller Vorschriften binden (Wettbewerbsordnung, Kartellrecht, Tarifvereinbarungen, Sozialgesetzgebung, Arbeitsrecht u. a.) und entscheidend die Marktlage sozialer Gruppen beeinflusst, schlägt sich der Wandel sozio-ökonomischer und politisch-ökonomischer Strukturen von Gesellschaft nieder.

In den Marktlagen realisieren sich die relativen Chancen der Interessenbefriedigung gesellschaftlicher Gruppen. Marktlage ist vor allem abhängig von den Zugangs- und Teilnahmebedingungen, der Marktgängigkeit (Knappheitsgrad) von Tauschobjekten, der Transparenz von Tauschchancen etc.¹⁸

Die Bedeutung des Widerspruchs zwischen der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse und der Befriedigung ihrerseits konkurrierender Privatinteressen für die Herrschaftsstruktur des Industriebetriebs läßt sich durch eine marktsoziologische Analyse, durch eine Analyse der Marktbedingungen für verschiedene soziale Gruppen auf verschiedenen Märkten schärfer fassen: Bestimmte unternehmerische Strategien mit dem Ziel, Marktlagen gegenüber Konkurrenten zu verbessern, Marktanteile auszudehnen, Marktgewinne zu erzielen, verlangen eine Veränderung der Organisation des Industriebetriebs, vor allem seiner Arbeits- und Produktionsorganisation in Richtung höherer technisch-ökonomischer Effizienz. Diese Maßnahmen führen zu betrieblicher Nachfrage nach Leistungen, die auf anderen Märkten angeboten werden: auf dem Markt für Investitionsgüter, auf dem Kapitalmarkt, auf dem Arbeitsmarkt. Von diesen Leistungen macht sich der Industriebetrieb abhängig, soweit ihm keine alternativen Lösungen zur Errei-

^{16a} Vgl. statt anderer: K. Galbraith, »Die moderne Industriegesellschaft«, München-Zürich 1970, S. 169 f).

¹⁷ Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Studienausgabe Köln-Berlin 1964, 1. Hbd., S. 58.

¹⁸ Vgl. M. Weber, a. a. O. S. 58.

chung des Produktionszieles verfügbar sind. Diese Abhängigkeit drückt sich darin aus, daß die Verwertung solcher Leistungen (Maschinen, Geld, Arbeitskräfte) im Industriebetrieb von den über sie verfügenden Marktpartnern (Produzenten auf vorgeschalteten Produktionsstufen, Banken, Arbeitskräfte bzw. Gewerkschaften) an »Auflagen« gebunden werden kann, über die sie Einfluß gewinnen auf betriebliches Organisationshandeln. Dieses entzieht sich dann der autonomen Steuerung durch die Unternehmen.

Form und Intensität dieses Einflusses bzw. die damit korrespondierende Abhängigkeit der Organisation des Industriebetriebes von den Leistungen der Marktpartner prägen entscheidend die Struktur des betrieblichen Herrschaftssystems. Allgemein variiert der Abhängigkeitsgrad des Betriebes und die Einflußstärke überbetrieblicher Interessen mit

- o dem Knappheitsgrad der vom Betrieb nachgefragten Leistungen,
- o dem Organisationsgrad und dem Grad kollektiver Strategien der überbetrieblichen Interessengruppen.¹⁹

Mit ihrer Einflußstärke variiert die Form der Beziehung der Interessengruppen zum betrieblichen Herrschaftssystem:

- o Sie übernehmen selber betriebliche Funktionen, werden damit Teil des betrieblichen Herrschaftssystems, weil die Teilnahme an legitimer betrieblicher Herrschaft zur Bedingung der Befriedigung von Interessen wird (Arbeitsdirektor, Bankvertreter im Aufsichtsrat). Damit werden möglicherweise Außenbeziehungen der Betriebsorganisation in systeminterne Konflikte umgewandelt, was eine Differenzierung des Herrschaftssystems erfordert, aber gleichzeitig dessen Stabilität erhöht (»Bei partieller Teilnahme wird die Vielfalt der Konflikte selbst zur Barriere gegen den völligen Bruch des Konsensus«, Luhmann).
- o Sie erhalten partielle Selbständigkeit durch eigene organisatorische Identität im Betrieb, wo sie überbetriebliche Interessen gegen die Interessen des betrieblichen Herrschaftssystems vertreten (Institutionalisierter Konflikt, Beispiel: Betriebsrat als »Grenzsituation« bzw. »als institutionalisierte Nebenhierarchie«, Fürstenberg, Schelsky).
- o Sie befinden sich in einer außerbetrieblich konstituierten »bargaining«-Position. Organisierte Interessen rivalisieren um die ökonomischen und sozialen Bedingungen betrieblicher Organisation. Ergebnisse des »bargaining« sind quasi gesetzliche Vereinbarungen, die die auf die Betriebsorganisation gerichteten Strategien der Interessenpartner sanktionieren.

Bei einer detaillierten Analyse wären die von uns nur allgemein skizzierten Widersprüche zwischen privaten und gesellschaftlichen Interessen und die Spannungen innerhalb herrschender Privatinteressen zu differenzieren und konkreter zu benennen, vor allem, weil je

¹⁹ Die Lage des Betriebs auf seinen Angebotsmärkten bleibt hier unberücksichtigt. Siehe Fußnote 1) auf S. 26.

unterschiedliche analytische Dimensionen berücksichtigt werden müssen. Man könnte z. B. folgende Interessengruppen unterscheiden:

- Strukturell antagonistische Interessen
(Unternehmen vs. Arbeitnehmer, Betriebsrat, Gewerkschaft);
- akzeptierte konfligierende Interessen
(Unternehmen vs. Auflagen des Staates, Arbeitsrecht, Sozialrecht etc.);
- Markt- bzw. Konkurrenzinteressen
(Unternehmen vs. Marktpartner wie Konkurrenten, Lieferanten, Banken etc.);
- berücksichtigte kongruente Interessen
(Unternehmen vs. kartellierte Interessen, Auflagen von Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände).

Unsere allgemeine These, daß kapitalistische Unternehmen danach streben, den kleinstmöglichen Beitrag zur größtmöglichen Stabilität des Ganzen zu leisten, läßt sich auf der Basis solcher marktsoziologisch zu analysierenden Einfluß- und Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Industriebetrieben und gesellschaftlichen Gruppen, die über betriebsnotwendige Leistungen verfügen, schärfer fassen: Unternehmerische Autonomiestrategien zielen darauf ab, die zur Verwirklichung des Produktionszieles notwendigen ökonomischen, technischen, sozialen Strukturen des Betriebes so zu organisieren, daß der Betrieb nicht auf Leistungen angewiesen ist, deren Verwertung mit »betriebsfremden« Auflagen für das betriebliche Herrschaftssystem verbunden ist: *Das betriebliche Herrschaftssystem tendiert zur »Schließung nach außen«, (M. Weber) zur Autonomie gegenüber Gesellschaft.*

Beispiele konkreter strategischer Maßnahmen wären etwa:

Ökonomisch eine Strategie der Selbstfinanzierung, um Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt zu erreichen; produktionstechnisch eine Strategie der technischen Autarkie, um Unabhängigkeit von Investitionsgütermärkten zu erhalten. (Vgl. als historische Beispiele etwa die deutsche Stahlindustrie in der Zeit vor dem II. Weltkrieg oder auch die Produktionsstruktur von Fiat bis weit in die fünfziger Jahre hinein, die dazu tendiert, praktisch alle Rohstoffe und Einzelteile, die für das Endprodukt gebraucht werden, selbst herzustellen.) – Neuere Entwicklungen, etwa in der amerikanischen Industrie, die auf eine außerordentlich komplexe Kooperation zwischen Betrieben hinauslaufen (vgl. z. B. die Raumfahrtindustrie), differenzieren diesen Aspekt, eliminieren ihn aber nicht. Autonomie ist solange gegeben, als Kooperation von den jeweils marktbeherrschenden Unternehmen plan- und steuerbar ist. Je höher der Monopolisierungsgrad eines Marktes, desto eher kann der Monopolist Teilaufgaben ausgliedern (vgl. für die BRD: J. Huffschmid, Die Politik des Kapitals, Frankfurt 1969, S. 72; vgl. dazu – auf analytischer Ebene – N. Luhmann, Über die Bildung von Untersystemen zur »Reduktion von Komplexität«, in: Systemrationalität, a. a. O., S. 186.).

Von unmittelbarem Interesse ist für uns derjenige Bereich betrieblicher Strategie, der auf die betriebliche »Neutralisierung« gesellschaftlich angelegter Interessenkonflikte sich richtet, wo es mit anderen Worten darum geht, das betriebliche Herrschaftssystem so zu organisieren und zu legitimieren, daß es als Objekt potentieller gesellschaftlicher Gegeninteressen, Widerstände, Anforderungen eliminiert wird. Der Erfolg einer solchen

Politik ist vollkommen, wenn betriebliche Herrschaft sich gar nicht mehr zu aktualisieren braucht, weil Widerstand schon ausgeschlossen ist.

Eine »Strategie der Vermeidung von Widerständen« beinhaltet einmal das gesamte Instrumentarium betrieblicher Integrationsmechanismen. Betriebsloyalität wird hergestellt, indem Interessen individualisiert werden, deren Befriedigung »hauseigene« Angelegenheit des Betriebes wird und deren Versagung als personalisierter Konflikt auftritt. Widerstand, der nur als kollektiver das Herrschaftssystem provozieren könnte, läuft ins Leere.²⁰

Auf einer anderen strukturellen Ebene meint Strategie der Vermeidung von Widerständen aber insbesondere Maßnahmen zur Gestaltung der betrieblichen Arbeit und Produktionsorganisation mit dem Ziel, das Problem der Integration möglicherweise betriebsfremder Interessen gar nicht erst aufkommen zu lassen, weil der Integrationsaufwand zu groß bzw. weil die finanziellen oder moralischen Mittel inflationiert werden und der Erfolg damit unsicher wird.

Eine solche Betriebspolitik des Ausweichens vor Integrationsproblemen ist notwendig auch die Strategie auf dem Arbeitsmarkt.²¹ Sie besteht in der latenten oder manifesten Absicht, durch Einführung neuer Technologien, neuer Produktionsverfahren und neuer Organisationsprinzipien Herrschaft nicht mehr explizieren zu müssen gegenüber Arbeitskräften, die sich auszeichnen durch Merkmale wie

- Qualifikationen, die auf dem jeweiligen Arbeitsmarkt spezifisch knapp sind,
- deren Betriebsloyalität unsicher ist,
- die solidarisch gemeinsame Interessen artikulieren,
- denen gesetzliche oder quasi gesetzliche Ansprüche auf Arbeitsbedingungen (Lohn, Arbeitszeit, Kündigungsschutz etc.) zustehen (z. B. Minderleistungsfähige),

²⁰ Der Erfolg von Integrationspolitik zeigt sich z. B. darin, daß Arbeitskräfte auf der einen Seite betriebsolidarische Einstellungen, auf der anderen dichotomische Gesellschaftsbilder aufweisen. Vgl. etwa H. Popitz, H. P. Bahrdt u. a., *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters*, Tübingen 1967, und L. v. Friedeburg, *Soziologie des Betriebsklimas*, Frankfurt a. M. 1963.

²¹ Aus vornehmlich zwei Gründen steht im folgenden der Arbeitsmarkt im Mittelpunkt unseres Interesses (dabei ist der bereits erwähnte Zusammenhang zwischen allen Märkten immer mitzudenken: Autonomie auf einem Markt erhöht die Chancen autonomen Handels auf einem anderen Markt):

Der Arbeitsmarkt ist für eine soziologische Fragestellung nach dem Zusammenhang zwischen Betrieb und Gesellschaft deswegen besonders fruchtbar, weil Arbeitsmarktbedingungen für Anbieter wie für Nachfrager den Wandel sozio-ökonomischer Bedingungen vielleicht am deutlichsten erkennen lassen.

Über die Analyse von Arbeitsmarktbedingungen und darauf bezogenen unternehmerischen Autonomiestrategien läßt sich unsere These, daß technischer Fortschritt sich nicht unmittelbar, sondern durch gesellschaftliche Institutionen und die in ihnen verfestigten Interessen vermittelt und gesteuert auf die Struktur betrieblicher Herrschaft auswirkt, inhaltlich entfalten.

die im Widerspruch zu bestimmten, betriebspolitischen, auf Leistungssteigerung, Personaleinsparung, Disziplinierung, Flexibilität gerichtete Absichten stehen.

Die Realisierung technisch-organisatorischen Fortschritts bricht sich an der spezifischen Strategie industrieller Betriebe. Als nach innen gerichtete Integrationsstrategie zielt diese darauf ab, die Objekte betrieblicher Herrschaft zu loyalisieren; als nach außen gerichtete Arbeitsmarktstrategie darauf, Objekte, die wirksam Widerstand leisten können, überhaupt auszuschalten.

Das besagt nicht nur, daß technischer Fortschritt nach Interessenlagen gesteuert wird und betriebsspezifisch verläuft, sondern auch, daß das Verhältnis von Technik und Herrschaft sich betriebsspezifisch auswirkt. *Die These von der herrschaftslegitimierenden Funktion des technischen Fortschritts* sicherlich zutreffend als globale Interpretation heutiger kapitalistischer Gesellschaft, *kann über Struktur und Wandel betrieblicher Herrschaftssysteme*, also genau über jenen Bereich gesellschaftlicher Arbeit, wo technischer Fortschritt sich konkret auswirkt, *wenig aussagen, solange das Konzept von den betrieblichen Strategien nicht berücksichtigt wird.*

Im übrigen läßt sich aus dem Zusammenhang zwischen betrieblicher Strategie einzelner Unternehmen und gesellschaftlichen Stabilisierungsbedingungen von uns als Paradoxon »des kleinstmöglichen Beitrags zur größtmöglichen Stabilität« formuliert, nun eine weitere Folgerung ableiten: Einzelne betriebspolitische Maßnahmen – rationell im Sinne unternehmerischer Autonomiestrategien – erweisen sich, gemessen an den Funktionsbedingungen gesamtwirtschaftlichen Wachstums, nämlich der optimalen Allokation der Produktionsfaktoren, als höchst dysfunktional: Selbstfinanzierung widerspricht z. B. einem funktionsfähigen Kapitalmarkt, technische Autarkie der Rationalität arbeitsteiliger Produktion, betriebliche Integrationsstrategie und die Strategie der Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt einer die gesamtwirtschaftliche Produktivität erhöhende Mobilität der Arbeitskräfte. Staatliche Finanz-, Struktur-, Steuer- und Ausbildungspolitik werden zur Korrektur dieser Dysfunktionalitäten eingesetzt, ohne ihre Wurzeln anzutasten. Dies zeigt, daß die Notwendigkeit zur Legitimation von Herrschaft unter den bestehenden Verhältnissen zwar technischen Fortschritt und Wirtschaftswachstum garantiert, zugleich aber Faktoren wirksam bleiben, die potentiellen technischen Fortschritt und potentielles Wachstum in gesellschaftlichem Interesse hemmen bzw. umlenken.

Die durch die Stabilisierungsbedürfnisse des Gesamtsystems vermittelten Abhängigkeitsbezüge kapitalistischer Unternehmen konkretisieren sich für den einzelnen Industriebetrieb auf die unterschiedlichste Art und Weise, weshalb eine Deduktion von den generell postulierten Zusammenhängen auf den Einzelfall äußerst problematisch wird. Notwendig wären zunächst eine Anzahl empirischer Betriebsinformationen – über Betriebsgröße, Firmengeschichte, Branche, Produktionsverfahren, Eigentumsverhältnisse, Organisationsstruktur

etc., sowie Daten zur jeweiligen sozio-ökonomischen Umwelt – Arbeits-, Absatz-, Beschaffungsmarkt, Rechtsvorschriften, regionale Machtstrukturen und Entscheidungsprozesse. Diese Variablen müßten zu einer Typologie betrieblicher Situationen kombiniert werden, auf die hin spezifische Abhängigkeitsbeziehungen und ihre inhaltliche Bedeutung für die technisch-ökonomisch-soziale Struktur des Betriebs formuliert werden können. Bezieht man diese Abhängigkeitsbeziehungen auf eine allgemeine »Theorie des Autonomiestrebens kapitalistischer Unternehmen« in dem von uns anvisierten Sinn, so müssen sich Hypothesen ableiten lassen über die Abhängigkeit betrieblicher Strukturen von unternehmerischen Strategien in bestimmten betrieblichen (technisch-organisatorischen) Situationen. Ausgangspunkt eines solchen Ansatzes ist die Analyse des sachlichen und zeitlichen Zusammenhangs einzelner Autonomiestrategien in *einem* Unternehmen. Bestimmte Autonomiestrategien, bestimmte betriebpolitische Maßnahmen können die Abhängigkeit des Industriebetriebes von bestimmten gesellschaftlichen Bedingungen und auf bestimmten Märkten erhöhen. (Darauf wird am Schluß dieses Kapitels kurz und ausführlich in Teil III zurückzukommen sein). Bestimmung des Einsatzes verschiedener strategischer Maßnahmen in der Zeit ist dabei selbst ein Ziel unternehmerischer Autonomiestrategien. Diese sind z. B. darauf ausgerichtet, den Zeitpunkt der Befriedigung sozialer Ansprüche von gesellschaftlichen Gruppen davon abhängig zu machen, daß er nicht mit Zeiten harten ökonomischen Konkurrenzkampfes, geschweige denn mit Zeiten der Konjunkturabschwächung, zusammenfällt; oder darauf, daß Zeiten der Bindung der Belegschaft an den Betrieb durch innerbetriebliche sozialpolitische und/oder bildungspolitische Maßnahmen und Zeiten der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt autonom, z. B. je nach aktuellen Knappheits- oder Überschusssituationen auf dem Arbeitsmarkt, fixiert werden können.

C. ZUSAMMENFASSUNG

1. Steigende Produktivität und wirtschaftliches Wachstum dienen nicht nur der Legitimierung gegebener physischer, ökonomischer und moralischer Formen der Ausübung von Herrschaft; sie sind gleichzeitig die objektive Basis der Aufrechterhaltung der kapitalistischen Herrschaftsstruktur.
2. Veränderungen der Herrschaftsformen erfolgen nur in dem Maß, als es im Rahmen technisch-organisatorischer Gegebenheiten zwecks Legitimation der Herrschaft erforderlich ist.²²
3. Die technisch-organisatorischen Veränderungen ihrerseits folgen keinem gesellschafts-exogenen Prinzip. Sie ergeben sich – außer aus den in Punkt 1. angesprochenen Zusammenhängen zwischen Produktivitätssteigerung und Herrschaftslegitimation – daraus, daß sich nicht einfach die Interessen von Herrschenden und Beherrschten gegenüberstehen, sondern daß auch die Privatinteressen der Herrschenden in sich gegensätzlich sind und daß die Austragung dieser Gegensätze auf Märkten den Verlauf des technischen Fortschritts und die konkreten Formen seiner Realisierung im Industriebetrieb steuert und die gesellschaftliche Aneignung erzielbarer Produktivitätssteigerung blockiert. Herrschaftssoziologische Analyse muß durch marktsoziologische ergänzt werden.

²² Nicht diskutiert wurde und wird, ob und inwieweit betrieblich und/oder gesellschaftlich erwungene Veränderungen in der Ausübung der Herrschaft das Potential für eine substantielle Veränderung der Struktur einer Herrschaft abgeben können.

4. Die Strategien der kapitalistischen Unternehmung sind notwendig auf technische Effizienz und ökonomische Rentabilität gerichtet. Organisation der Arbeit im Industriebetrieb ist (im Sinne des kapitalistischen Systems) erst dann »rational«, wenn sie die Spannungen zwischen den widersprüchlichen Bedingungen der Strategien – Durchsetzung von Privatinteressen auf den Märkten, Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse zwecks Legitimation der Herrschaft und Aufrechterhaltung des Systems – ausgleicht.
5. Der Spannungsausgleich erfordert die Vergesellschaftung eines Teils des erzielten, privaten Mehrwerts. Die Unternehmen streben danach, diesen Teil so gering wie möglich zu halten, d. h. den kleinsten Beitrag zur größtmöglichen Stabilität des Ganzen zu leisten. Ihre Strategien zielen deshalb auf »Autonomie«, größtmögliche Unabhängigkeit von sozio-ökonomischen, politisch-ökonomischen, gesellschaftlichen Bedingungen.
6. Eine wichtige betriebliche Strategie besteht darin, das betriebliche Herrschaftssystem so zu organisieren und zu legitimieren, daß es kein Objekt gesellschaftlicher Widerstände sein kann und daß es sich deshalb nicht zu aktualisieren braucht.

Eine soziologische Theorie des Industriebetriebs muß von diesen, im Verlauf der Industrialisierung sich ändernden Zusammenhängen zwischen den technisch-organisatorischen, den sozio-ökonomischen und den politisch-ökonomischen Bedingungen der Produktion von Gütern und Dienstleistungen ausgehen. Die dabei gewonnenen historischen Einsichten sind grundlegend für eine Theorie des Wandels rationaler Organisation und rationaler Herrschaft im Betrieb. Deren Struktur reproduziert aber nicht bruchlos eine historisch gegebene Beziehung zwischen Produktivkräften und Produktionsverhältnissen, was sich insbesondere in der historischen Ungleichzeitigkeit zwischen überbetrieblichen und betrieblichen Sozial- und Herrschaftsstrukturen ausdrückt. *Die Geschichte des Verhältnisses zwischen Betrieb und Gesellschaft ist immer auch die Geschichte von Inhalt und Erfolg unternehmerischer Autonomiestrategien, die die Auswirkung historisch gegebener Bedingungen des gesellschaftlichen Produktionsprozesses auf den Industriebetrieb im Hinblick auf eigene Ziele kanalisieren.*

Ein Ansatz, der dies berücksichtigt, relativiert erstens die von einem Großteil der Betriebssoziologie als ihr eigentliches Erkenntnisobjekt beanspruchte soziale Eigenständigkeit des Betriebs als einem autonomen sozialen Gebilde, weil ihm das Kriterium von Effizienz und Rentabilität, zumindest bei wachsendem Niveau der Produktivkräfte, nicht die soziale Isoliertheit des Betriebs begründet: Soziale Autonomie ist immer auch das Ergebnis erfolgreich eingesetzter Herrschaftsstrategien, von Strategien, deren objektive Funktion in der Stabilisierung einer Machtposition zu sehen ist, deren Inhalt und deren Ziel nach außen gerichtet sind.

Zweitens aber lehnt sie eine funktionalistische Konzeption von Herrschaft ab, d. h. in diesem Fall eine »Begründung« betrieblicher Herrschaftsstrukturen aus technisch-ökonomischen »Sachzwängen« des Produktionsprozesses. Die Analyse veränderter Funktionen, veränderter Instrumente und veränderter Legitimationen von Herrschaft bei der Entwicklung der Produktivkräfte ist ein notwendiger Schritt, um den vorgeblich objektiven Rahmen des Vollzugs von Herrschaft und der Möglichkeiten ihrer »Minimierung« (Max Weber) abzustecken.

Die widersprüchlichen Anforderungen kapitalistisch-zweckrationaler Organisation von Arbeit konstituieren sich innerbetrieblich als Spannung zwischen der Notwendigkeit, durch technisch-organisatorische Innovationen die objektiven Bedingungen der Arbeit zum Zweck ihrer Produktivitätssteigerung zu verändern, ohne von »Produzenten« abhängig zu werden, die solche Innovationen entwickeln, planen oder durchführen. Wie verändert sich ein betriebliches Herrschaftssystem, das diesen Anforderungen genügen muß? Diese Frage ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

II. Struktureller Wandel hierarchisch-bürokratischer Herrschaft im Industriebetrieb

In diesem Kapitel geht es um die Frage der sich innerbetrieblich konstituierenden Veränderungszwänge des betrieblichen Herrschaftssystems. Diese ergeben sich aus der Notwendigkeit, technischen Fortschritt durch Technisierung und Determinierung betrieblicher Produktionsprozesse (A.) zu realisieren. Unter den neuen Produktionsbedingungen wird der klassische managerielle und Weber'sche Organisationstyp technisch und ökonomisch obsolet (B.). Die Anpassung der Betriebsnormen an die neuen Bedingungen erfordert die Erfüllung betrieblicher Funktionen, deren Träger ein etabliertes Herrschaftssystem vor Stabilisierungsprobleme stellen kann (C.). Modifizierte Herrschaftsformen sind das Ergebnis der Lösung solcher Probleme auf struktureller wie auf normativer Ebene.

A. TECHNISIERUNG UND DETERMINIERUNG VON PRODUKTIONSPROZESSEN

Die Frage nach dem Wandel technisch-organisatorischer Verhältnisse der funktionalen Organisation im Industriebetrieb als den objektiven Bedingungen der Ausübung von Herrschaft setzt eigentlich eine soziale Theorie des

technischen Fortschritts, die Analyse und Ableitung soziologisch relevanter Dimensionen der Entfaltung der Produktivkräfte und ihrer Verwirklichung im Industriebetrieb voraus. Eine solche Theorie hätte die herrschenden deskriptiven ad-hoc-Klassifikationen oder Stufungen des technischen Fortschritts zugunsten eines geschlossenen Systems von Hypothesen zu überwinden, in das allerdings die Thesen zu den Unternehmens-Strategien selbst einzugehen hätten.

Generalisierende Ansätze sind bereits vorhanden; in unserem Sinne weiterführend scheinen zu sein: J. Woodward, *Industrial Organization*, Oxford 1965; Ch. Perrow, *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*, in ASR, Vo 132, Nr. 2, April 1967, pp 194. Im Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e. V. in München wird zur Zeit die Veröffentlichung des Ansatzes zu einer soziologischen Theorie des technischen Fortschritts vorbereitet, der mit dem hier Vorgelegten eng verknüpft ist. Kurz skizziert sieht dieser Ansatz – auf den unten zurückzukommen sein wird – folgendermaßen aus:

Abgelehnt wird die Auffassung, daß es globale, trend- oder stufenartige Entwicklungen aufgrund technologischer Zwangsläufigkeiten gibt; gefordert wird, daß unter dem Aspekt der Steuer- und Gestaltbarkeit der Entwicklung die je historisch gegebenen gesellschaftlichen Ziele untersucht werden, die den technisch-organisatorischen Entwicklungsprozeß beeinflussen.

1. Auch dieser Ansatz geht davon aus, daß die technische Entwicklung unter dem *Ziel* vorangetrieben wird, die *Produktivität menschlicher Arbeit* zu erhöhen. Die dabei angesetzten Mittel und Methoden richten sich auf

- a) zunehmende »Technisierung«, d. h. die Entwicklung technologisch autonomer Abläufe, die unabhängig von menschlichen Eingriffen das Produktionsziel verwirklichen und
- b) zunehmende *Organisierung*, d. h. die Durchsetzung standardisierter und damit transparenter, berechen- und prognostizierbarer Abläufe.

2. Gegenstand dieser Technisierung und Organisierung kann dementsprechend nicht unmittelbar menschliches Arbeitshandeln sein, sondern nur ein *Produktionsprozeß* (hier – nicht weiter abzuleiten – verstanden als innerbetrieblicher Ablauf zur Erreichung eines betrieblichen Teilzieles; Produktionsprozeß und Betrieb im umfassenden Sinne definiert). Derartige »Produktionsprozesse« lassen sich vorläufig unter den Gesichtspunkten

- a) welchen unterschiedlichen »Widerstand« sie der anvisierten technisch-organisatorischen Entwicklung entgegensetzen (wofür bestimmte Merkmale zu definieren sind) und
- b) in welcher Beziehung sie zu noch identifizierbaren Teilen menschlichen Arbeitshandelns stehen.

voneinander abgrenzen.

3. Da zugleich die Merkmale der einzelnen Produktionsprozesse (das zu verändernde Objekt; die verändernde Operation; der zeitliche und sachliche Bezug von Operation und Objekt) jeweils andere Möglichkeiten der Kombination und Phasenfolge von Technisierung (Autonomie) und Organisierung (Standardisierung) bedeuten, d. h. Bereiche gleichartiger, ähnlicher und unterschiedlicher Wege technischen Wandels bezeichnen, sind damit globale und lineare Stufen technischen Wandels theoretisch nicht mehr akzeptabel.

4. Insbesondere die Standardisierung führt dabei zur *Ausgliederung* (Absplittierung) gesonderter Produktionsprozesse, die ihrerseits wieder Gegenstand technisch-organisatorischer Entwicklung werden können. Auf hoher technischer Stufenleiter ist auch eine Verschmelzung getrennter Prozesse denkbar.

5. Art des Prozesses (Prozeßmerkmale), spezifische Kombinationen und Phasen von Technisierung und Organisierung und betriebliche Autonomiestrategien definieren konkrete Formen von Produktionsprozessen und erlauben es, je spezifische *objektive Bedingungen menschlichen Arbeitshandelns* und seiner funktionalen Zusammenhänge abzuleiten; diese Bedingungen konditionieren die konkreten Formen menschlichen Arbeitshandelns in unterschiedlicher Art und unterschiedlichem Maß; ein autonomer Bereich, Gestaltung insbeson-

dere der sozialen Gegebenheiten des Arbeitshandelns (Hierarchie, Kooperation etc.) ist gegeben.

6. Unter den so gegebenen Bedingungen sind im Hinblick auf (einen oder, im allgemeinen) mehrere Prozesse einzelne *Aufgaben* objektiv gegeben und subjektiv zu erfüllen (geschlossene, subjektiv als Einheit erscheinende Handlungsabläufe). Diese Aufgaben (die je einem Prozeß zugehören) konfigurieren sich zu *Tätigkeiten* (dem, was der Arbeitende insgesamt tut). Art der Aufgaben und ihre spezifische Verknüpfung bestimmen Inhalt, erforderliche Qualifikation, sozialen Einfluß, Fähigkeiten, Fertigkeiten und auf den Betrieb bezogene Funktionen seiner Tätigkeit. Erst aus der Analyse gegebener gesellschaftlicher Situation, Bedingungen und Zielsetzungen, nur im Hinblick auf bestimmte konkrete Produktionsprozesse und nur bei einer auf letztere bezogenen und explizierten Definition der (technologischen) Autonomie- bzw. der Standardisierungsdimensionen lassen sich die objektiven Bedingungen menschlicher Arbeit bestimmen und ihr Inhalt und die Struktur einzelner Tätigkeiten und der Tätigkeiten generell ableiten.

Für unsere Zwecke mag eine grobe Analyse zweier Dimensionen des technischen Fortschritts, von deren Wirkung wir die entscheidenden Veränderungen von Produktionsprozessen erwarten, ausreichen:

- Die Technisierung von Prozessen: Einsatz von Maschinen, technologische Verfahren etc. mit dem Ziel, technologisch *autonome* Abläufe zu schaffen, die keine menschliche Intervention mehr erfordern;
- die organisatorische Determinierung von Prozessen: Standardisierung mit dem Ziel, alle Unsicherheitsmomente auszuschalten bzw. zu beherrschen und zu steuern, was transparente und prognostizierbare Abläufe voraussetzt.

In der Technisierung und Determinierung von Produktionsprozessen im Betrieb vollzieht sich die zunehmende Rationalisierung, Verwissenschaftlichung, die von »Emotion und Tradition abstrahierende Denkhaltung«, die »Entzauberung der Natur« (Weber), die »Rechenhaftigkeit« der Leistungen. In höchstem Maß problematisch wäre es allerdings, von einer additiven, monokausalen Wirkung zunehmender Technisierung und Determinierung von Produktionsprozessen auf die funktionale Organisation des Betriebs und damit auf die objektiven Bedingungen des Vollzugs der produktiven (Planungs-, Entscheidungs-, Koordinierungs-) und disziplinarischen (verhaltensnormierenden und sanktionierenden) Funktion von Herrschaft auszugehen. Genau so wenig wie der technische Fortschritt selbst einer immanenten Gesetzmäßigkeit im Sinn einer eindeutigen Abfolge von Technisierung und Determinierung und bestimmten Kombinationen von beiden gehorcht, genau so wenig gibt es eine einfache Beziehung zwischen technischem Fortschritt und Ausübung von Herrschaft.

Mit der Trennung zwischen der technisch bedingten und legitimierten funktionalen Organisation und der sich aus der Teilung von Herrschaft in Positionen von Über- und Unterordnung ergebenden skalaren oder linearen Organisation hat Industrie- und Betriebssoziologie das Problem von Herrschaft und Technik von Anfang an in ihre Analyse einbezogen. Historisch liegt diesen beiden Organisationsprinzipien das Managementproblem der

klassischen normativen Organisationslehre zugrunde: der Streit um die höhere Effizienz – im Sinne einer Leistungsmaximierung der Arbeiterschaft – zwischen dem sogenannten »Funktionsprinzip«, der Teilung und Ausführung von Herrschaft nach den sachlogischen Anforderungen des Produktionsprozesses und dem der herrschaftsmäßigen Sicherung von Disziplin und Leistung dienenden »Liniensystem«.

Der Nachweis einer symmetrischen Beziehung zwischen Herrschaftsbefugnis und Stellung in der funktionalen Organisation stand dabei schon immer im Interesse der Inhaber der Herrschaftspositionen selber. Die Übereinstimmung zwischen dem Rang in den Strukturen sozialer Schichtung, der Qualifikation und der ihr entsprechenden Leistung in der arbeitsteiligen Organisation des gesellschaftlichen Produktionsprozesses entspricht der Ideologie der Leistungsgesellschaft und wird von der funktionalen Schichtungstheorie noch einmal wissenschaftlich autorisiert.

Diese widerspruchsfreie und spannungslose Beziehung zwischen der disziplinarischen und der produktiven Funktion von Herrschaft hatte allerdings eine Reihe von historischen Voraussetzungen, die mit der Realisierung sich entwickelnder Produktivkräfte im Industriebetrieb, mit der Technisierung und Determinierung von Produktionsprozessen in Widerspruch geraten. Hierarchie und Funktion – für M. Weber nur zwei Seiten derselben bürokratischen Organisation von Herrschaft im kapitalistischen Großbetrieb – sind nicht länger bruchlos aufeinander beziehbar.

B. DIE »KRITISCHE AUSEINANDERSETZUNG MIT M. WEBERS IDEALTYP RATIONAL-BÜROKRATISCHER HERRSCHAFT UND DIE KONZEPTION NEUER ORGANISATIONSSTRUKTUREN«

Unter den spezifisch historischen Voraussetzungen kapitalistischer Produktionsweise – formal freier, material auf einem Zwangsverhältnis beruhender Arbeit, strenger Kapitalrechnung bzw. der Rechenhaftigkeit aller technisch wichtigen Faktoren, der säkularisierten, innerweltlichen Askese des Bürgertums als tragender Klasse der Industrialisierung unter kapitalistischem Vorzeichen²³ – gewinnt eine Ordnung technische Überlegenheit und Effizienz, die dem Idealtyp der rational-bürokratischen Herrschaft entspricht. »Kapitalistische Großbetriebe und rational-bürokratische Herrschaft bedingen einander.«²⁴ Diese Überlegenheit beruht auf »Präzision, Stetigkeit, Dis-

²³ Vgl. M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft* I, S. 96. Ders., Vorbemerkungen zu den gesammelten Aufsätzen zur Religionssoziologie, in: *Soziologie, Weltgeschichtliche Analysen*, S. 340 f.

Ders., *Asketischer Protestantismus und kapitalistischer Geist*, a. a. O. S. 361 f.

²⁴ M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft* II, S. 574.

ziplin und Verlässlichkeit« sowie in der »Beschleunigung des Reaktions-tempos« gegenüber der jeweils gegebenen Situation und in der Erledigung der Aufgaben nach »berechenbaren Regeln«. ²⁵

1. Strukturelle Merkmale rationaler Herrschaft im Industriebetrieb nach M. Weber

Eine betriebliche Organisation, die von diesem Typ rationaler Herrschaft geprägt wird, weist die folgenden strukturellen Merkmale auf:

- Gehorsam aller Mitglieder der Organisation gegenüber »*formal-abstrakten Normen*« und Regeln, nicht gegenüber Personen.
- Das Herrschaftsrecht des Vorgesetzten ist innerhalb seiner »sachlichen Kompetenz« legitimiert.
- Die Abgrenzung der Kompetenzen beruht auf »*Spezialisierung nach sach-sachlicher Zweckmäßigkeit* und nach den *fachlichen Ansprüchen* an die Leistung des Beamten«.
- Eine »*Hierarchie von Ämtern* mit Unterordnung der Unteren unter die Oberen«.
- »*Betriebsdisziplin*« als Grundlage des technischen Funktionierens dieser Ordnung. ²⁶

Das ist die von Marcuse und anderen beschworene »Herrschaft des Apparates«, die formalisierte, hinter dem System versteckte und durch das System vermittelte Herrschaft. Offenes Herrschaftshandeln würde nur ein Systemdefizit verraten. Die Aktualisierung von Hierarchie bleibt Ausnahmefällen vorbehalten. Der Vorstoß gegen eine Regel bedeutet nicht mehr Ungehorsam gegenüber dem von einer hierarchisch übergeordneten Instanz erlassenen »Befehl bestimmten Inhalts gegenüber einem angebbaren Personenkreis« (Max Weber), sondern wird zur Auflehnung gegen Ordnung selber. Von der ungleich höheren Stabilität dieser in formalen Regeln objektivierten Herrschaft gegenüber den Unwägbarkeiten persönlicher Willkürherrschaft war schon der Prophet einer »wissenschaftlichen Betriebsführung« überzeugt: »Anstelle der Strenge und Härte muß Gerechtigkeit, anstelle der Faustregel muß die Organisation treten, die aufeinander prallenden Meinungen einzelner müssen durch objektives Wissen verdrängt, anstelle des Menschen muß das System gestellt werden.« ²⁷

Methodisch ist der funktionalistische Charakter der Weber'schen Konzeption rationaler Herrschaft offensichtlich: Die herrschaftliche Organisation der sozialen Struktur ist eine Funktion der wirtschaftlich-technischen Erforder-

²⁵ M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft* I, S. 182, II, S. 570.

²⁶ Vgl. M. Weber, *Methodologische Schriften*, Frankfurt/M. 1960, Studienausgabe, S. 116 – Hervorhebung im Original.

²⁷ F. W. Taylor, *Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*, München 1917, S. 7.

nisse des Betriebs. Kooperatives Verhalten löst sich in die Befolgung hierarchisch festgelegter Normen auf, dient aber der »rationalen Ideologisierung« der Herrschaft des Managements²⁸, das auf die Zustimmung der Beherrschten angewiesen ist, nachdem persönlich-patriarchalische Herrschaft technisch funktionslos geworden ist und nicht mehr den Konsensus der Beherrschten beanspruchen und bewirken kann.

Im Verlauf des technischen Fortschritts aber ändern sich die Bedingungen ökonomisch rentabler und technisch effizienter Produktionsprozesse. Damit muß sich das »innere Gleichgewicht« der klassischen Organisationsstruktur auflösen: *Kohärenz zwischen Hierarchie und Funktion wird selber zur Schranke »rationalen« Organisationshandelns.* Der »Apparat« muß seine innere Struktur verändern. Dieser Ausgangspunkt der neueren Betriebs- und insbesondere Organisationssoziologie ist im folgenden Abschnitt weiter zu entwickeln.

2. *Veränderte Funktionsbedingungen und »rationale« Organisation im Industriebetrieb*

Die empirische Gültigkeit bzw. Reichweite einer an den Prinzipien rational-legaler Herrschaft ausgerichteten Organisationsstruktur wird von der Betriebs- und Organisationssoziologie inzwischen angezweifelt, von empirischen Forschungen in wesentlichen Teilen falsifiziert und durch andere Strukturtypen ersetzt bzw. ergänzt, *ohne daß der historische Bezug der Weber'schen Herrschaftssoziologie mit reflektiert würde.*

Diese »neue« Organisationssoziologie bringt die Ergebnisse ihrer kritischen Auseinandersetzung mit Max Weber und der klassischen Organisationslehre auf die kurze Formel: »The superiority of the classical model holds only where efficiency depends on the patterned interplay of routinized activities. This is the case only where a stable and continuous purpose is to be fulfilled under predictable conditions, where tasks are recurrent, and can be broken down into routinized activities and discharged according to fixed rules.«²⁹

Soweit empirische Ergebnisse vorliegen, werden sie dahingehend gedeutet, daß sich eine Struktur zentralisierter Hierarchisierung mit klaren Unterstellungsverhältnissen, einer einheitlichen Befehlslinie, minimaler horizontaler Kooperation »nur« unter den technisch-organisatorischen und vor allem den Marktbedingungen der Massenproduktion, der Produktion homogener Güter in großen Serien als effizient erweist. Sowohl in der traditionellen Einzelfertigung wie in chemischen »Materialprozessen« (Diebold) der Stoffum-

²⁸ R. Bendix, *Herrschaft und Industriearbeit*, Stuttgart 1966, S. 374.

²⁹ R. Mayntz, *The Study of Organizations*, in: *Current Sociology* 1965, S. 99.

wandlung würden andere Organisationsstrukturen, andere organisatorische Lösungen erforderlich.³⁰

Die in diesen phänomenologischen Betrachtungen implizierte Annahme kann aus den neuen organisationssoziologischen Konzepten nicht begründet werden, weil ihnen eine differenzierte soziologische Theorie des technischen Fortschritts fehlt. Unter Rückgriff auf die beiden, nur grob angedeuteten Dimensionen der »Technisierung« und »Determinierung« von Produktionsprozessen, läßt sich die dahinstehende Grundannahme aber etwa wie folgt formulieren: Hierarchisierung, Sachkompetenz, Formalisierung und Standardisierung und ein hoher Grad an Aufgabenspezialisierung sind kohärente Merkmale einer rationalen Struktur und Organisation von Herrschaft, solange Effektivität bzw. Produktivität von zunehmender Determinierung des Produktionsablaufs gesichert werden können *und* nicht von der anderen Komponente des technischen Fortschritts, der zunehmenden Automatisierung technischer Abläufe.

Das Verhältnis zwischen organisatorischer Determiniertheit und technologischer Autonomie materialisiert sich jedoch in verschiedenen Produktionsprozessen unterschiedlich. Es ist anzunehmen, daß Prozesse hohen Determinierungsgrades und geringer technologischer Autonomie – also z. B. eine Großzahl von Verwaltungsprozessen, die ja M. Weber als Vorbild für Prinzipien rationaler Organisationsstrukturen dienten – am ehesten dem Strukturtyp der klassischen, normativen Organisationslehre entsprechen. Dessen homogene, hierarchisch organisierte Mittel-Zweck-Beziehung basierte auf der monofunktionalen Ausrichtung aller operationell definierten Teilziele an einem einheitlichen Systemzweck. Die Monofunktionalität dieser Struktur setzt wiederum eine Umwelt voraus, die vorwiegend statisch und transparent ist.

Unter den Produktionsbedingungen komplexer Zusammenhänge zwischen Technologie und Organisation, der unterschiedlichen Entwicklung des technischen Fortschritts in verschiedenen Produktionsprozessen fallen Koordinations- und Sachfunktionen einerseits und Herrschaft als Funktion andererseits auseinander.

In technisch-organisatorisch fortschrittlichen Industriebetrieben müssen heute deshalb Funktionen erfüllt werden, die der Analyse und Manipulation dieser neuen Produktionsbedingungen dienen. Diese Analyse erstreckt sich auf Determinierbarkeit und Technisierbarkeit, den Einsatz technologischer Mittel und Verfahren, auf die zu bearbeitenden Objekte sowie auf die zeitlichen und funktionalen Abhängigkeiten von systemexternen Bedingungen. Die

³⁰ Zur entsprechenden Literatur vgl. oben II. A. Außerdem: R. Blauner: *Alienation and Freedom*, New York 1966; A. L. Stinchcombe, *Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study*, in: *Adm. Science Quart.*, 4, September 1959, pp. 168 bis 187.

Analyse dieser Außenbedingungen zielt darauf ab, Umweltaktionen und -reaktionen von gesellschaftlichen Institutionen, Konkurrenten, Kapitalgebern, aktueller und potentieller Käufer und Arbeitnehmer etc. transparent und prognostizierbar zu machen. Verkaufs-, Marktforschungs-, Rationalisierungs-, Entwicklungs- und Personalabteilungen sind mit einem Großteil ihrer Funktionen außenorientiert.³¹

Nur über die Analyse der Bedingungen bzw. Hemmnisse zunehmender Determinierung und Technisierung von Produktionsprozessen ist es möglich, daß Betriebsnormen und betriebliche Regeln des Handelns und Entscheidens sich an der »Logik der Produktionserfordernisse« (Wertz) ausrichten, daß mit anderen Worten Herrschaft sich versachlicht. *Damit aber initiiert das Herrschaftssystem selbst Probleme seiner eigenen Stabilisierung.*

C. STABILISIERUNGSPROBLEME ETABLIERTER HERRSCHAFT

Als Beispiele für Stabilisierungsprobleme sollen hier die Phänomene der »Professionalisierung« und die der »funktionalen Autonomie« behandelt werden.

1. Professionalisierung

Die These von der Aufhebung der durch den Besitz eines Amtes (durch Zuschreibung) gewonnenen Autorität durch eine Autorität, die auf Wissen und Sachkompetenz basiert, macht den Sachverhalt klar, daß die Träger von Herrschaft, daß hierarchisch übergeordnete Personen auf die bei der Analyse von Produktionsprozessen anfallenden Daten und Informationen zur Erfüllung ihrer Entscheidungs- und Koordinierungsaufgaben angewiesen sind. Dieser Informationsbedarf, entstanden aus der ökonomischen Notwendigkeit, technischen Fortschritt voranzutreiben, macht das Herrschaftssystem von den Qualifikationen spezifisch ausgebildeter Experten abhängig. Informationsmonopole sind die Basis von Machtbefugnissen.³² Je komplexer diese Informationen, d. h. je schwieriger und vielschichtiger der Sachverhalt, auf die sie sich beziehen, und je höher entsprechend die Wissensanforderungen an ihre Interpretation und Umsetzung in Handlungsanweisungen, desto geringer die Chance »sachgerechter« Entscheidungen, die die Träger von Herrschaftspositionen selbständig, d. h. unabhängig, fällen könnten.

»Those in authority in industrial societies are *not* less intelligent or knowledgeable than their counterparts in agrarian societies but they are masters of a smaller proportion of

³¹ Vgl. H. J. Daheim, *Der Beruf in der modernen Gesellschaft*, Köln 1967, S. 164 ff.

³² Vgl. z. B. hierzu eine unveröffentlichte Studie von M. Irle: *Informationen als Grundlage betrieblicher Entscheidungen* (RKW-Projekt A 24/62, o. J.).

what they need to know to maintain effective control over those beneath them. Thus, because the many gaps in their knowledge, they are compelled either to issue commands based on insufficient information, or to leave matters to the discretion of their subordinate, thus opening the door to encroachments on their prerogatives. In the former case authority is preserved, but at the expense of efficiency and productivity while in the latter case a measure of authority is sacrificed to increase efficiency and productivity.«³³

Diese potentielle Spannung zwischen bürokratischer, Positionen zugeschriebener Herrschaft und Fachautorität kann verschiedene Formen und Intensitäten des Konflikts annehmen:

Solange sich technische Kompetenz in den Dienst der Ziele der Organisation stellt und an der innovierenden Anpassung der erforderlichen Mittel interessiert ist, bleibt Konflikt auf eine Auseinandersetzung um rationellere Methoden, um effizientere, seien es technisch perfektere, seien es ökonomisch günstigere Methoden beschränkt. Dies stellt jedenfalls keine Herausforderung des Herrschaftssystems dar, kann im Gegenteil durchaus integrative Wirkungen haben. Hinzu kommt, daß die Wahl zwischen konkurrierenden, von Technokraten vorbereiteten Lösungen eine Entscheidung qua Herrschaftsbefugnis darstellt. Dabei kann eine solche Konkurrenzsituation durchaus einer Strategie des Herrschaftssystems entsprechen, eben um sich das Privileg, letztlich »verantwortlich« entscheiden zu »müssen«, aufrecht zu erhalten.

Die Spannung wird für das etablierte Herrschaftssystem eines Betriebes tendenziell prekär, wenn sie sich zu einem Konflikt zwischen betrieblicher Loyalität und betriebsunabhängigen Sachorientierungen ausweitet.³⁴ Es gilt als eines der hervorragenden Merkmale professionalisierter, technisch kompetenter Positionen, daß sie dazu neigen, sich mit ihren Aufgaben, mit dem Produktionsablauf, den eingesetzten Technologien, mit dem Produkt zu identifizieren, sich nur der Kontrolle und dem Urteil von Fachkollegen (Peers) zu unterstellen – weswegen sie in der amerikanischen Organisationssoziologie »cosmopolitans« im Unterschied zu den »locals« bezeichnet werden – und der Organisation, z. B. deren rein ökonomisch motivierten Zielen, ihre Loyalität zu versagen.³⁵ Diese Art Professionalisierung ist natürlich nicht auf irgendwelche wissenschaftlich ausgebildete Spezialisten beschränkt, trifft vielmehr potentiell auf alle Träger des Kooperationssystems, insbesondere auch auf qualifizierte Facharbeiter (z. B. Reparatur- oder Wartungsspezialisten) und untere Vorgesetzte zu.³⁶

³³ G. Lensky, *Power and Privilege*, New York 1966, S. 313.

³⁴ Vgl. H. J. Daheim, *Der Beruf in der modernen Gesellschaft*, Köln–Berlin 1967, S. 114 ff. Vgl. ferner: Hall, R., *Professionalization and Bureaucratization*, in: ASR, Vol. 33, 1960, pp. 92. Ausführliche Literaturangaben zu diesem Problem bei H. J. Daheim, a. a. O. S. 151 ff.

³⁵ Vgl. A. Gouldner, *Organization Analysis*, in: *Sociology Today*, Merton, Broom, Cattrell eds., New York 1959, S. 464.

³⁶ Vgl. H. Wilensky, *The Professionalization of Everyone*, in: AJS, Bd. 70, 1964.

2. Funktionale Autonomie

Aus dieser Spannung ergibt sich eine mögliche Relativierung der Autonomie des Herrschaftssystems, nicht im Sinne einer erhöhten Außenabhängigkeit von mit Marktmacht vertretenen gesellschaftlichen Interessen – darauf werden wir im nächsten Kapitel eingehen –, sondern im Sinne einer eingeschränkten Autonomie »nach innen«: Die Integration arbeitsteiliger Funktionen im Betrieb – quasi Privileg und Rechtfertigung von Herrschaftspositionen – kann immer nur partiell erfolgreich sein, wenn einzelne Funktionen sich spezifisch auf die Lösung variabler Umweltprobleme konzentrieren. Die durch die Außenorientierung des Industriebetriebs bedingte Funktionsdifferenzierung enthält immer auch strukturelle Möglichkeiten von Konflikt. »Eine ausgearbeitete Systemdifferenzierung (die Zuteilung von Funktionen an Untersysteme, der Verfasser) verwandelt Umweltprobleme in interne Konflikte. Das Gesamtsystem gibt die Problematik seiner Umwelt nach innen weiter.«³⁷

Den Fall, daß Untersysteme sich an »eigenen« Normen orientieren, »einen Teil ihrer Kräfte eigenen Bestandsbedürfnissen widmen«³⁸ und sich dadurch tendenziell dem Herrschaftsanspruch des Gesamtsystems entziehen, bezeichnen wir als »funktionale Autonomie« dieses Teilsystems.³⁹

Festzuhalten ist, daß im allgemeinen die Installierung solcher Systeme bzw. funktionaler, aber autonom ablaufender Prozesse zwar logisch aus primär sachlichen, technisch-organisatorischen Erfordernissen erfolgt, aber aufgrund von Orientierungen und Interessen des Herrschaftssystems bestimmt sein kann (wohl kaum der Beherrschten, wenn man von politisch-organisatorischen Phänomenen wie bei der Mitbestimmung absieht).

Der Eingriff in solche installierte, autonome, funktionale Prozesse kann *offenes Herrschaftshandeln erfordern*. Das im Regelfall verborgen bleibende Herrschaftsprinzip muß sich dann explizieren und begibt sich hierdurch in die Gefahr, über die dabei gehegten Absichten hinaus durch die notwendige offene Auseinandersetzung mit den Beherrschten qua Beherrschten oder mit systembezogenen, funktional orientierten Positionen und Positionsgruppen selbst modifiziert zu werden.

Ein Beispiel ist etwa die Existenz technischer Büros, Entwicklungsabteilungen oder Rationalisierungsgruppen, die irgendwann einmal im Verfolg einer bestimmten, unmittelbar herrschaftsbezogenen oder zur Veränderung der Marktposition des Unternehmens bestimmten Strategie eingerichtet werden und nunmehr, nachdem der erste, erwartete Effekt bereits eingetreten ist, die Stabilität des betrieblichen Herrschaftssystems infrage stellen, indem die in ihnen beschäftigten hochqualifizierten Arbeitskräfte etwa in Rivalität zu den Linienvorgesetzten treten oder durch informelle Kompromisse mit den Arbeitern (beispielsweise in der Frage der Leistungsnormen) herrschaftsorientierte Eingriffe herausfordern oder bislang bestehende Herrschaftsstrukturen modifizieren.

³⁷ N. Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Berlin 1964, S. 79.

³⁸ N. Luhmann, a. a. O., S. 76.

³⁹ Vgl. zum Konzept der funktionalen Autonomie A. Gouldner, a. a. O. S. 419 ff.

3. Industrie- und organisationssoziologische Konzepte als Lösung des Stabilisierungsproblems

Die von der gegenwärtigen Betriebs- und Organisationssoziologie als »gütig« – im Sinne empirischer Gültigkeit und im Sinne technisch-ökonomischer Effizienz – beschriebenen Organisationstypen spiegeln die Lösungen der mit den veränderten Produktionsbedingungen gegebenen Stabilisierungsprobleme betrieblicher Herrschaft wider. Deren Anpassung an neue technisch-organisatorische Gegebenheiten vollzieht sich in zwei Richtungen, die F. Weltz die »*informelle*« und die »*funktionelle*« Lösung nennt:

»Bei der *informellen* Lösung wird unter weitgehendem Verzicht auf die formelle Fixierung von Zuständigkeiten, auch unter Vernachlässigung hierarchischer Unterstellungsverhältnisse, durch direkte und spontane Kooperation der Beteiligten versucht, den Betrieb allen sich verändernden Erfordernissen anzupassen.«⁴⁰

In der »*informellen* Lösung« drückt sich die – sei es unbewußte, sei es strategisch geplante – Anpassung des Herrschaftssystems an die Bedingungen optimaler Produktionsergebnisse darin aus, daß bei der Umsetzung der Betriebsnormen in konkretes Arbeitshandeln ein Spielraum der Abweichung zugestanden wird, der funktional notwendig ist, um die Differenz zwischen Norm und Realität (Engpässe, Maschinenausfall etc.) auszugleichen. Diese »Herrschaftslücke« (Lutz) wird von der spontanen Bereitschaft der Arbeitenden ausgefüllt: durch Abweichungen vom offiziellen Soll, durch improvisierende Kooperation stellen sie das gewünschte Produktionsergebnis sicher. Die notwendige »Nachsicht« derjenigen, die Normen setzen, der nicht sanktionierte Ungehorsam mobilisieren die erforderlichen Arbeitsmotivationen – »Verantwortung«, »Einsicht in die Notwendigkeit« – und sichern die Loyalität der Beherrschten (vgl. A. W. Gouldner's indulgency pattern); *von unserem Ansatz her erweist sich dieses Vorgehen der Herrschenden als eine bewußte oder unbewußte, subjektiv geplante oder objektiv sich durchsetzende Herrschaftsstrategie.*

Weltz registriert, daß sich in der Betriebsführung eine Arbeitsteilung abzeichne, »in der im allgemeinen die höheren Vorgesetzten für die Durchsetzung der Normen, die unteren Vorgesetzten (die sich mit denselben am Produktionsprozeß orientierten Anforderungen wie die Arbeiter orientieren – die Verfasser) für die Motivierung der Belegschaft zu selbständiger Mitarbeit« zuständig sind.⁴¹

»Bei der *funktionellen* Lösung führt die strikte Berücksichtigung der funktionalen Querverbindungen der verschiedenen Produktionseinheiten zwar auch zu einer Auflösung der starren hierarchischen Gliederung, aber nicht als Folge einer spontanen, weitgehend improvisierenden und an einzelne Personen gebundenen Kooperation, sondern als Folge

⁴⁰ F. Weltz, *Vorgesetzte zwischen Arbeiter und Management*, Düsseldorf 1959, S. 37.

⁴¹ F. Weltz, a. a. O., S. 9.

einer weitgehend formalisierten und schematisierten Systematisierung der durch die Arbeitsteilung vorgezeichneten Kooperationsbeziehungen.«⁴²

Die soziale Organisation des Betriebs stabilisiert sich danach auf einem – gegenüber der hierarchisch-disziplinarischen Ordnung – neuen Gleichgewicht, wenn die einzelnen Funktionsbereiche so autonom sind, wie es notwendig ist, damit die Funktionsträger sich mit den Betriebszielen identifizieren. Zu wenig Autonomie, also die Einordnung in hierarchische Kontrollstrukturen, enthält die Gefahr, daß das Innovationspotential der für einzelne betriebliche Probleme spezifisch ausgebildeten und eingesetzten Experten nicht aktualisiert wird. Dies wiederum verhindert notwendige Integration, zumal autonomes Handeln Prestige- und damit Integrationsfaktor ist. Genauso kann zuviel an autonomer Entscheidungsbefugnis zur Folge haben, daß sich Qualifikationen nicht mehr in den Dienst der Zielsetzungen des betrieblichen Herrschaftssystems nehmen lassen.

Alle Konzeptionen, die gegenwärtig in der Soziologie den orthodoxen, bürokratisch-hierarchischen Modellen gegenübergestellt werden, weisen immer Merkmale beider Komponenten, der informellen und der funktionellen Lösung auf.

Dies gilt vom Konzept der »organischen Führungsstruktur«, das Burns und Stalker dem »mechanischen System« gegenüberstellen, von Gouldners »representative bureaucracy«, das er von der »punishment centered bureaucracy« unterscheidet, vom »komplexen« gegenüber dem »segmentären« Organisationstyp bei Gusfield, vom »professional« gegenüber dem »bureaucratic model« bei Blau.⁴³ Immer wird dem statischen, unflexiblen, streng hierarchisierten, monofunktionalen und unpersönlichen klassischen Modell ein Organisationstyp gegenübergestellt, der sich durch Improvisation, persönliche Verantwortung, einem Minimum genereller Regeln, Dezentralisierung und Teamwork, »egalitären Interaktionsmustern«, Flexibilität und Dynamik auszeichnet.⁴⁴

Der historische Wandel von Herrschaft als eine notwendige Folge der Anpassung an veränderte Bedingungen der Produktivitätssteigerung im Industriebetrieb ist für eine soziologische Analyse des Verhältnisses zwischen Herrschaft und technischem Fortschritt deswegen von besonderem Interesse, weil die Veränderung der Basis, der »Gültigkeit« einer Form der Herr-

⁴² F. Wetzl, a. a. O., S. 37.

⁴³ Zusammenfassende Inhaltsangabe und Literaturhinweise bei R. Mayntz, a. a. O., S. 99; vgl. H. J. Daheim, a. a. O., S. 153 ff. Einen interessanten Versuch, den empirischen Geltungsbereich der informellen und funktionellen, mit professionalisierten Positionen verbundenen Lösung in einen verallgemeinernden theoretischen Ansatz zu integrieren, hat neuerdings E. Litwak unternommen: »Technological Innovation and Theoretical Functions of Primary Groups and Bureaucratic Structures« (AJS, Vol. 73, New York, Jan. 1968).

⁴⁴ Vgl. H. J. Daheim, a. a. O. S. 159.

schaftsausübung im Weber'schen Sinn, normalerweise von einem Wandel der Produktionstechnik begleitet ist.

In dem Übergang von einer Produktionstechnik zu einer anderen kann sich genau jene angedeutete Dialektik materialisieren, die zwischen dem nach außen gerichteten Autonomiestreben des Herrschaftssystems (zur Lösung von der Abhängigkeit von Außeneinflüssen) und den dementsprechend nach innen durchgeführten Maßnahmen bestehen: Die Einführung einer neuen Produktionstechnik kann z. B. von einer bestimmten Marktlage oder Kostenstruktur erzwungen werden und gleichzeitig mit steigender Autonomie nach außen die innerbetriebliche und damit auch generelle Stabilität eines etablierten Herrschaftssystems bedrohen (wenn es z. B. – bei dem neuen Stand der Technik – höherqualifizierte Arbeitskräfte rekrutieren muß, deren Loyalität ungewiß ist). Die umgekehrte Situation liegt vor, wenn technisch-organisatorische Innovationen einer bewußten, nach innen gerichteten Herrschaftsstrategie – also z. B. einer Strategie der Befreiung von qualifizierten Arbeitnehmern – entspringen, um dann allerdings die Außenabhängigkeit des Betriebs in einem anderen Bereich wieder zu erhöhen (z. B. auf dem Investitionsgütermarkt).

Auf äußere Bedingungen gerichtete Autonomiestrategien implizieren nach innen oder nach außen gerichtete Maßnahmen, die komplementäre oder additive Bedrohungen für betriebliche Herrschaftssysteme bedeuten können; sie zwingen das Unternehmen zu einer Optimierung unter den Bedingungen der These vom minimalen Beitrag zur Stabilität der Gesellschaft bei maximaler Erfüllung privater (Unternehmens-)Interessen.⁴⁵

III. Sozio-ökonomische und politisch-ökonomische Bedingungen des Wandels betrieblicher Herrschaftsstrukturen

Es scheint, daß soziologische Analyse seit Marx und Max Weber eine radikale Wende vollzogen hat: War für diese eine bestimmte »rationale« Organisationsform von Arbeit und das Phänomen der »Herrschaft durch Organisation« Produkt einer historischen, nämlich kapitalistischen Gesellschaftsform, so gerät der funktionalistisch oder systemtheoretisch orientierten

⁴⁵ Professionalisierung und funktionale Autonomie als Stabilisierungsprobleme der Herrschaft sind hier eher exemplarisch als systematisch eingeführt, die »Lösungen« nur sehr vorläufig behandelt. Gerade hier muß in der weiteren Entwicklung die Analyse der Fragestellung auf der Basis einer soziologischen Theorie des technischen Fortschritts systematisch einsetzen.

Soziologie das Modell zweckrationaler Organisation zum Modell von Gesellschaft selber.

Diese These wäre wissenschaftssoziologisch mit dem Ziel einer Analyse des Wandels des gesellschaftlichen Standorts der Soziologie zu prüfen. Wenn sie sich bestätigte, hieße dies gleichzeitig, daß Soziologie gegenwärtig die Ideologie von der Geschichtslosigkeit unserer Gesellschaft »bestätigt«.

Max Weber selber hat seine historischen Einsichten in die kapitalistische Gesellschaft nicht systematisch mit seiner formal-theoretischen Soziologie rationaler Herrschaft verknüpft, worin er übrigens das von uns in der Problemstellung (s. o.) bezeichnete Dilemma der deutschen Industrie- und Betriebssoziologie teilt, was insbesondere darin zum Ausdruck kommt, daß es Weber nicht gelingt, strukturelle Bedingungen des Wandels dieser Herrschaft theoretisch in den Griff zu bekommen.

Soweit die Weber'sche Herrschaftstheorie kritisch rezipiert wurde (z. B. von Blau, Scott u. a.), geschah dies lediglich, um ihre beschränkte empirische Gültigkeit nachzuweisen bzw. die höhere Effizienz anderer Organisationsformen und Herrschaftsstrukturen in anderen technisch-ökonomischen Situationen zu demonstrieren. Dies zeugt von einer unzutreffenden wissenschaftstheoretischen Auffassung von Max Webers idealtypischer Methode, die einer »empiristischen« Falsifizierung oder Verifizierung sich entzieht: der historisch-gesellschaftliche Bezug bleibt undiskutiert.

Auf speziell diese Zusammenhänge zwischen den sozio-ökonomischen und den politisch-ökonomischen Bedingungen der Produktion von Gütern und Dienstleistungen und betrieblich durchgesetzten Herrschaftsstrukturen bezieht sich die Fragestellung dieses Kapitels.

Dabei greifen wir die aus der Analyse der Widersprüche kapitalistischer Produktionsbedingungen abgeleitete These auf, daß unternehmerische Autonomiestrategien den Einfluß dieser Bedingungen auf das betriebliche Herrschaftssystem vermitteln, um die Dimensionen vorliegender Fragestellung schärfer zu explizieren (A.). Dies stellt im Grunde den Versuch dar, den Ansatz zu liefern für ein Modell unternehmerischer Autonomiestrategien.

Wir projizieren diese Dimension in einem zweiten Schritt auf das Beispiel Arbeitsmarkt, um auf dieser weniger abstrakten Ebene den Zusammenhang zu illustrieren zwischen arbeitsmarkt-spezifischen (für den Arbeitsmarkt spezifisch relevanten) gesellschaftlichen Strukturbedingungen und speziellen betrieblichen Abhängigkeiten einerseits, und der darauf bezogenen spezifischen »Arbeitsmarktstrategie« kapitalistischer Unternehmen andererseits (B.).

Wir versuchen im 3. Abschnitt (C.) die Bedeutung des technisch-organisatorischen Fortschritts für das Wachstum zu entwickeln und einschränkende Bedingungen für seine Anwendung aus dem Zusammenhang der Ziele einzelner Strategien und aus der prozeßspezifischen Bedingtheit technisch-organisatorischen Fortschritts darzustellen.

A. DIE VERÄNDERUNG SOZIO-ÖKONOMISCHER UND POLITISCH-ÖKONOMISCHER PRODUKTIONSBEDINGUNGEN, UNTERNEHMERISCHE AUTONOMIESTRATEGIEN UND BETRIEBLICHE HERRSCHAFTSSTRUKTUR

Unter den gegebenen Prinzipien kapitalistischer Produktionsweise, die wir in Kapitel I als historische Annahmen einführten, nämlich

- privater Aneignung und Verwertung von Mehrwert,
- Sicherung der Realisierungsmöglichkeit von Mehrwert,
- Sicherung gesellschaftlicher Abhängigkeitsverhältnisse,
- Interessenkonkurrenz zwischen herrschenden Gruppen,
- Steigerung der Produktivität der Arbeit als Voraussetzung von Mehrwertakkumulation, von Herrschaftsstabilisierung durch Bedürfnisbefriedigung, von Interessendurchsetzung gegenüber Marktpartnern,
- Veränderung innerbetrieblicher Herrschaftsformen als Voraussetzung rationaler, technisch effizienter und ökonomisch rentabler Organisation der Arbeit,

werden unternehmerische Strategien zur Sicherung, Erhöhung oder Wiedergewinnung der »Autonomie des kapitalistischen Industriebetriebs« notwendig, um die zwischen diesen Prinzipien auftretenden Widersprüche und Spannungen zu überwinden. Je nach den Interessen, die dem Autonomiestreben der Unternehmer gegenüberstehen und bewältigt werden müssen, werden andere analytische Dimensionen strategie-relevant bzw. gewinnen sie unterschiedliches Gewicht. Eine vorläufige Überlegung legt folgende operationell orientierte Abgrenzung nahe, die allerdings im konkreten Fall einer speziellen betrieblichen Strategie wieder eine Verknüpfung der Dimensionen unter dem speziellen Aspekt der »Finalität« einer Strategie (s. u. III. B. 1.) erfordert:

- Strategien der direkten Auseinandersetzung mit den Arbeitnehmern (in der Tarifpolitik, in der Sozialpolitik etc.),
- Strategien der Einflußnahme auf den politischen Entscheidungsprozeß der Gesellschaft (auf Wirtschafts-, Finanz-, Rüstungs-, Außenhandels-, Ausbildungs-, Arbeitskräftepolitik des Staates inclusive crisis-management),
- Strategien der Unabhängigkeit des Betriebs von Märkten und Marktschwankungen (von Arbeits-, Kapital-, Rohstoff-, Absatzmarkt),
- Strategien in der Abstimmung von prinzipiell kongruenten Fremd-Interessen (in der Verbandspolitik, in Fragen der Lobby etc.)⁴⁶

⁴⁶ Die besondere Ausprägung einzelner Strategien durch die Verknüpfung der verschiedenen Dimensionen haben wir in den auf innerbetriebliche Herrschaftsstrukturen bezogenen »Anpassungsstrategien« exemplarisch in Kapitel II behandelt. Wir haben nicht explizit Strategien normativer Indoktrination betrachtet, z. B. überbetriebliche, auf Gesellschaft bezogene Liberalisierungs- und Pluralismusideologien, innerbetrieblich »Human-relations« und Betriebsklimabewegungen.

Wir werden unten im Beispiel »Arbeitsmarktstrategie« auf diese Fragen zurückkommen.

1. Variablen betrieblicher Abhängigkeitsbedingungen

Es geht jetzt um die Frage,

- welche betrieblichen Abhängigkeitsbeziehungen, von welchen sozio-ökonomischen und politisch-ökonomischen Strukturbedingungen der Gesellschaft lösen
- welche nach außen – insbesondere auf Märkte – gerichteten einzelnen Autonomiestrategien mit welchen Instrumenten, unter welcher unmittelbaren Zielsetzung
- mit welchen Konsequenzen für das betriebliche Herrschaftssystem aus?

Bei einer Weiterentwicklung unseres Ansatzes wären folgende Aspekte von Struktur- und Verhaltensvariablen als betriebliche Abhängigkeitsbedingungen festzuhalten, von deren Beziehungen es abhängt, wie das Autonomieproblem von einem gegebenen Industriebetrieb strategisch im Hinblick auf seine – selbst modifizierbaren – Ziele gelöst werden kann. Ihre systematische Entfaltung und operationelle Eingrenzung und Ausarbeitung ist eine hier noch nicht angegangene Aufgabe.

Als Strukturvariablen:

- Betriebsmerkmale: Größe, Firmengeschichte, Art der Fertigung, Branche, Markt- und Konkurrenzsituation, Eigentumsverhältnisse, »Betriebstradition«, Personalstruktur u. a.
- Eine unter dem Aspekt eines bestimmten Betriebstypus spezifisch relevante Konstellation sozio-ökonomischer und politisch-ökonomischer Außenbedingungen:
 - eine nach Alter, Geschlecht, Qualifikation differenzierte Beschäftigungsstruktur
 - die überbetriebliche Lohn- und Einkommensstruktur
 - die Verbrauchsstruktur
 - bestimmte Ausbildungssysteme
 - gesamtwirtschaftlich erreichter Stand des technischen Fortschritts, die Verfügbarkeit technologischer, organisatorischer, wissenschaftlicher Innovationen
 - ein gesetzlicher Rahmen, z. B. mit Bestimmungen zum Jugendschutz, Kündigungsschutz, Mitbestimmungsrecht, Betriebsverfassungsgesetz, Sozialgesetzgebung
 - die Organisation von Interessenverbänden
 - eine regionalspezifische Ausprägung dieser Variablen
 - u. a.

Als Verhaltensvariablen

- o Komplementäre oder entgegengesetzte Strategien anderer Betriebe
- o Auf kulturelle Bindungen und Traditionen beruhende Selbstverständnisse und Ideologien sozialer Gruppen: Klassenbewußtsein, Gesellschaftsbilder, Einstellungen gegenüber technischem Fortschritt, Berufsvorstellungen etc. Diese Wertorientierungen prägen – bezogen auf die strukturellen, sozio-ökonomischen und politisch-ökonomischen Bedingungen – die Verhaltensdispositionen, die individuellen oder kollektiven Strategien dieser Gruppen.

Als Zielvariablen

- o Die konkreten betrieblichen Ziele (Produkte, Dienste, Verfahren etc.) sind durch die strukturellen Konstituenten kapitalistischer Produktionsweise bedingt (Mehrwertrealisierung, Konkurrenzkampf, Produktivitätssteigerung etc.), aber sie sind selbst in diesem Rahmen modifizierbar; diese Variabilität der konkreten betrieblichen Ziele impliziert auch Modifikationserfordernisse hinsichtlich der Intention angewandter Marktstrategien, Strategien des technischen Fortschritts etc.

Ein historisch und regional spezifisches Syndrom aus diesen strukturellen und normativen Faktoren auf Betriebs- und auf Gesellschaftsebene bestimmt, welche konkreten strategischen Maßnahmen ein Industriebetrieb verfolgen kann und verfolgen muß, um die Prinzipien kapitalistischer Produktionsweise für seine Situation und für die Gesellschaft, in der er existiert, unter den Bedingungen des minimalen Beitrags zur maximalen Stabilität zu verwirklichen.

Dies kann vor allem auch bedeuten – was im folgenden nicht mehr behandelt wird, gleichwohl aber zentral ist –, daß die Konstituenten kapitalistischer Produktionsweise auf betrieblicher Ebene sachlich und/oder zeitlich zumindest vorübergehend und unter bestimmten äußeren Bedingungen substituierbar sind. So kann etwa in bestimmten Konjunkturlagen vorübergehend zugunsten politischer Einflußchancen auf Profite verzichtet werden. Nicht berücksichtigt ist hier und in unserem ganzen Ansatz die Bedeutung und der Einfluß möglicher oder notwendiger Wirtschaftskrisen und die auf ihre Bewältigung oder Nutzung bezogenen betrieblichen Strategien. Die Berücksichtigung dieses Zusammenhanges könnte nur durch eine systematische Ausweitung unseres Ansatzes erfolgen.

2. Betriebliche Strategien und ihr Zusammenhang

Obwohl es uns auf den funktionalen Gesamtzusammenhang von betrieblichen Strategien hinsichtlich gesellschaftlich vorstrukturierter betrieblicher

Ziele ankommt, ist es aus definatorischen und aus Gründen empirischer Identifizierbarkeit notwendig, Strategien von ihrer direkten *Finalität*, der unmittelbar intendierten Absicht her analytisch abzugrenzen. Wir sprechen dann von Einzelstrategien. So ist z. B. die qualitative und quantitative Anpassung betrieblicher Arbeitskräfte an neue technisch-organisatorische Bedingungen des Produktionsprozesses als Strategie der Produktivitätssteigerung, technologisch-organisatorische Veränderungen zum Zweck der Unabhängigkeit von spezifisch qualifizierten Arbeitskräften als Arbeitsmarktstrategie zu betrachten.

Für die betrieblichen Einzelstrategien kommt den einzelnen Variablen je nach den gerade genannten historisch und regional spezifischen Syndromen unterschiedliches Gewicht zu. Für Strategien auf dem Absatzmarkt (Werbung, Produkt-, Preis-, Qualitätsdifferenzierung) mögen beispielsweise die Variablen »Verbrauchsstruktur«, »Lohnstruktur« und »Strategien der Marktkonkurrenten« primär relevant sein.

Wichtiger scheint uns jedoch der Gesamtzusammenhang der sozio-ökonomischen und politisch-ökonomischen Strukturen zu sein: prinzipiell berührt jede betriebliche Einzelstrategie manifest oder latent jede Struktur- und Verhaltensvariable innerhalb eines gegebenen Syndroms. Offensichtlich stehen z. B. Verbrauchs- und Lohnstruktur in engem Zusammenhang mit der Beschäftigtenstruktur, mit Qualifikation und Ausbildung, die wiederum in Wechselbeziehung zu Niveau und Verlauf des technischen Fortschritts stehen, dessen Realisierung im Industriebetrieb u. a. von gesetzlichen Bestimmungen abhängt. Aus diesem Wirkungszusammenhang innerhalb und zwischen Struktur- und Verhaltensvariablen einerseits und einer betrieblichen Strategie andererseits ergibt sich die zentrale Einsicht, *daß die Gesamtheit der betrieblichen Einzelstrategien ihrerseits eine jeweils spezifische Struktur aufweisen müssen*. Weil z. B. die Verbrauchsstruktur mit der Qualifikationsstruktur und dem technischen Fortschritt zusammenhängt, müssen die differentiellen Ausprägungen von Absatzmarktstrategie, Arbeitsmarktstrategie, Strategie technisch-organisatorischer Innovation und Strategie der politischen Einflußnahme etwa hinsichtlich des Zustandekommens von arbeitsrechtlichen Regelungen vom Unternehmen optimiert werden.⁴⁷

Unter dem Aspekt des Autonomiestrebens kapitalistischer Industriebetriebe können diese Strategien hinsichtlich ihrer Finalitäten komplementär oder widersprüchlich sein. Eine Strategie der Unabhängigkeit von Absatzmärkten – d. h. z. B. von den Veränderungen der Verbrauchergewohnheiten im Verlauf von Modeschwankungen – durch Erhöhung der Elastizität (der Ummstellungsmöglichkeiten) der Produktions- und Arbeitsorganisation mit Hilfe

⁴⁷ Innerhalb dieser Zusammenhänge muß der Faktor »Zeit« – also z. B. die ungleichzeitige Entwicklung von einzelnen Strukturvariablen (etwa zwischen verschiedenen Regionen) und die darauf bezogene Privilegierung bestimmter Strategien – hier außer Betracht bleiben.

neuer technisch-organisatorischer Verfahren kann einen solchen Bedarf an Arbeitskräften bewirken, die aufgrund gültiger Tarifvereinbarungen das innerbetriebliche, als Herrschafts-, Leistungsanreiz- und Kontrollmechanismus organisierte und wirksame Lohngefüge empfindlich stören und besondere innerbetriebliche Herrschaftsstrategien und/oder Lohnstrategien erfordern können.

Die Analyse des Zusammenhangs zwischen einzelnen gesellschaftlichen Strukturbedingungen, bestimmter Betriebsstruktur(-typen) und die darauf bezogene Entwicklung von Syndromen von Abhängigkeitsbeziehungen für bestimmte Betriebe in bestimmten sozio-ökonomischen und politisch-ökonomischen, regional spezifizierten Situationen sowie die Analyse der Widersprüche oder Komplementaritäten (der »Rationalität«) einzelner, auf Autonomie gerichteter betrieblicher Strategien wäre der Ausgangspunkt einer Theorie gesellschaftlich geprägten »betrieblichen Verhaltens«. Mehrwertrealisierung, Sicherung gesellschaftlicher Herrschaftsstrukturen, Konkurrenzkampf zwischen herrschenden Interessen, Produktivitätssteigerung und »Rationalität« innerbetrieblicher Herrschaftsübung erfordern in spezifischen Konstellationen struktureller und normativer Merkmale von Gesellschaft spezifisch angepaßte Subziele betrieblicher Aktivitäten.

Wenn betriebliche Strategien so zu »verstehen« sind, hätte notwendig die Reflexion der bis dahin konstant gehaltenen historischen Ausgangsannahmen einzusetzen: Die systemimmanenten Prinzipien kapitalistischer Produktionsweise wären in einem zweifachen Sinn in Frage zu stellen:

- o Welche Rückwirkungen können betriebliche Autonomiestrategien haben in bezug auf die systemimmanenten Prinzipien kapitalistischer Produktionsweise selbst (und können sie diese – im Extremfall – sogar außer Kraft setzen)?
- o Wie wäre die Autonomiethese, die sich ja aus der Struktur kapitalistischer Produktionsweise herleitet, ggf. zu modifizieren bzw. aufzugeben, wenn man andere gesellschaftliche Zielsetzungen gegenüber den historisch als gültig gesetzten vorgibt, d. h. z. B. wenn man die Steigerung der Produktivität der Arbeit an andere Interessen als die gegenwärtig herrschenden bindet.

Im folgenden Abschnitt soll am Beispiel des Arbeitsmarktes dargestellt werden, wie die strukturellen und normativen Beziehungen zwischen Industriebetrieb und Gesellschaft sich in Abhängigkeitspositionen des Betriebes von Arbeitsmarktkonstellationen niederschlagen können und welche Strategien sich darauf beziehen.

B. ABHÄNGIGKEIT DES INDUSTRIEBETRIEBES VOM ARBEITSMARKT UND HIERAUF BEZOGENE AUTONOMIESTRATEGIEN (BEISPIEL)

Das Prinzip der Autonomie des Industriebetriebs von gesellschaftlichen Bedingungen läßt sich in bezug auf den Arbeitsmarkt (vgl. I. B. 4) wie folgt spezifizieren:

Je höher die Austauschbarkeit von Arbeitskräften seitens eines Betriebes – je höher die Elastizität seiner Nachfrage nach Arbeit, bezogen auf die Verwirklichung von Produktionszielen und Teilzielen bzw. auf die Durchsetzung anderer Strategien auf anderen Märkten – desto höher ist die Unabhängigkeit dieses Betriebes auf demjenigen Arbeitsmarkt, auf dem diese Arbeitskräfte potentiell angeboten werden.

Umgekehrt: Je höher die Austauschbarkeit von Betrieben durch Arbeitskräfte, desto höher ist die Unabhängigkeit dieser Arbeitskräfte bei der Befriedigung ihrer Bedürfnisse von denjenigen Betrieben, die diese Arbeitskräfte potentiell nachfragen. Allgemein nimmt diese Austauschbarkeit von Arbeitskräften von der Betriebsseite aus in dem Maße zu, wie betriebliche Rekrutierungsinstanzen die qualitativen Kriterien, die Anzahl, die Rekrutierungsformen, den Zeitpunkt, die Lohnhöhe und andere Arbeitsbedingungen bei der Selektion von Arbeitskräften autonom, ohne betriebsfremde Auflagen zu erfüllen, bestimmen können.⁴⁸ Umgekehrt erhöht sich die Abhängigkeit der Betriebe von Arbeitskräften mit deren Chance, ihr Arbeitsangebot gegenüber dem nachfragenden Betrieb zurückzuhalten, d. h. mit der Elastizität ihres Arbeitsangebotes.⁴⁹

Der Abhängigkeitsgrad eines Betriebes von Arbeitsmärkten und darauf bezogene Unabhängigkeitsstrategien sowie die Chance der Zurückhaltung des Arbeitsangebotes hängen davon ab, welche strukturellen und normativen Arbeitsnachfrage- und Arbeitsangebotsbedingungen sich als Elastizitätsfaktoren auswirken. Betriebliches Autonomiestreben auf dem Arbeitsmarkt bezeichnet den Versuch, die Elastizität der Nachfrage nach Arbeit zu erhöhen.

1. Determinanten betrieblicher Arbeitsmarktstrategien

Zentral wird dabei die Frage danach, welche Angebots- und Nachfragebedingungen vom Betrieb her als Objekt seiner Strategien manipulierbar sind. *Die Autonomiethese impliziert, daß je nach der Betriebssituation verschiedene, im Prinzip jedoch interne Faktoren zum Gegenstand der Mani-*

⁴⁸ Vgl. Luhmanns allgemeine Definition der Autonomie sozialer Systeme in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 20. Jg. 1968, Nr. 4, Dezember, S. 708/709.

⁴⁹ Aufgrund strukturell anderer Bedingungen des Arbeitsangebotes, insbes. dem Risiko der Gefährdung materieller Existenzvoraussetzungen ist die Angebotselastizität notwendig geringer als die Nachfrageelastizität. Die Verteilung der Macht zwischen Nachfrage und Angebot auf dem Arbeitsmarkt ist prinzipiell asymmetrisch.

pulation werden (vgl. I. B. 4.), was selbst wieder eine Subhypothese ist.⁵⁰ Auch die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt hätte sich entsprechend dieser Subhypothese zur Autonomiestrategie zu gestalten. Das bedeutet, daß Betriebe – je nach Situation, z. B. je nach der relativen Stärke von Arbeitsmarktkonkurrenten, nach dem Grad der Ausschöpfung des betreffenden regionalen Arbeitsmarkts, der Transparenz von Arbeitsmarktbewegungen u. a. m. – ihren Bedarf an Arbeitskräften bzw. Qualifikationen durch betriebsinterne, z. B. auf die technisch-organisatorische und damit personelle Struktur bezogenen Veränderungen (aber z. B. auch im Hinblick auf neue Produkte etc.) zu befriedigen versuchen.

Dem entspricht z. B. eine Organisation des Produktionsprozesses mit hochgradiger Arbeitserlegung und Teilmechanisierung, um unabhängig zu werden von berufsspezifischen, auf dem regionalen Arbeitsmarkt knappen Qualifikationen von Facharbeitern. Dies kann mit einer Standortverlegung der Produktionsstätte zusammenfallen, weil auf einem anderen regionalen Arbeitsmarkt mit anderen sozio-ökonomischen Bedingungen die »richtige« Kategorie von Arbeitskräften (z. B. ungelernete weibliche Arbeitskräfte) leichter rekrutierbar ist.

Dieser Strategie des Rückzugs vom Arbeitsmarkt entsprechen auch die auf Selbstrekrutierung bezogenen personalpolitischen Maßnahmen der innerbetrieblichen Ausbildung, Umschulung, Nachwuchspflege etc., ebenso die Gestaltung von hierarchischen Ebenen, Laufbahnen etc.

Dabei ist der Aktionsrahmen jeder langfristig wirksamen Strategie dadurch bestimmt, daß sie gleichzeitig darauf abzielen muß, auf Arbeitsbedingungen bezogene gesellschaftliche Bedürfnisse soweit zu befriedigen, daß die produktivitätssteigernde Organisation der Arbeit, die adäquate Form rationaler Herrschaft, auf andere Märkte bezogene Konkurrenzstrategien und der maximal mögliche private Mehrwert gewährleistet bleibt.

Die Determinanten der Nachfrage eines einzelnen Betriebs nach Arbeitskräften ergeben sich, wenn diese generellen Bedingungen betrieblicher Arbeitsmarktstrategien auf die Strukturmerkmale und die Zielvariablen dieses Betriebs bezogen werden (s. u. 2.).

Die Determinanten des Arbeitskräfteangebots sind aus gesellschaftlichen, regional differenzierten sozio-ökonomischen und politisch-ökonomischen Merkmalen der Arbeitskräftestruktur sowie aus den normativen, kulturell-traditierten, durch aktuelle oder antizipierte Bezugsgruppen geprägte Erwartungen abzuleiten.

⁵⁰ Die umgekehrte Situation trifft z. B. weitgehend für Entwicklungsländer zu, wo die betriebsexternen (Arbeitskraft-)Angebotsbedingungen leichter manipulierbar sind und aufgrund der geringeren Flexibilität der internen technisch-organisatorischen Strukturen auch manipuliert werden müssen, ebenso für industrialisierte Länder mit anderen sozialen Traditionen und Strukturen.

Solche Erwartungen können sich z. B. richten auf:

- Konsumniveau
- Aufstiegschancen
- Berufsrollen
- »gerechten« Lohn
- Kooperationsformen und technisch rationale Arbeitsabläufe
- Führungsstil
- Arbeitsplatzsicherheit
- u. a.⁵¹

Ob und welche dieser Erwartungen, die ihrerseits Strategien normativer Indoktrinationen, z. B. Aufstiegs- und Human-Relations-Ideologien unterliegen, befriedigt werden können, hängt zunächst von den institutionell gegebenen Verwirklichungschancen ab.

Diese sind insbesondere:

- Die Bedingungen der Teilnahme an Ausbildungsprozessen
- die dadurch erwerbzbaren berufs-, branchen-, funktionsspezifischen Qualifikationen
- deren Knappheitsgrad bzw. Überschuß auf Arbeitsmärkten
- der durch staatliche Vermögens-, Einkommens-, Steuer- und Familienpolitik und durch die Lohnpolitik von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden mögliche Anteil nichtkonsumierten Einkommens
- die durch die Vereinbarungen der Tarifpartner und die staatliche Sozialpolitik und Gesetzgebung gegebenen institutionellen Sicherungen für den Fall der Erwerbslosigkeit
- der objektiv mögliche Informationsgrad über die finanziellen und sozialen Bedingungen auf unterschiedlichen Arbeitsmärkten
- weitere Faktoren möglicher Mobilität
- die regionalspezifische, von regionalen und lokalen politischen Entscheidungsinstanzen beeinflusste Ausprägung dieser Dimensionen
- u. a.

Bei gegebenen sozio-ökonomischen und politisch-ökonomischen institutionellen Voraussetzungen (die für verschiedene Kategorien von Arbeitskräften verschieden sind), hängt die Aktualisierung der Nachfrage davon ab, ob bzw. inwieweit Betriebe sich durch auf den Arbeitsmarkt bezogene Verände-

⁵¹ Vgl. H. Popitz, Gesellschaftsbild des Arbeiters, a. a. O., sowie L. v. Friedeburg, Soziologie des Betriebsklimas, a. a. O., und F. Wetzl, Arbeiter und Aufstieg, in: Die Neue Gesellschaft, Jan./Febr. 1965. A. Etzioni hat diese Erwartungen in drei Kategorien möglicher Orientierungen gegenüber Organisationen allgemein klassifiziert. Er unterscheidet zwischen einem moralisch-normativen, einem utilitaristisch-instrumentellen und einem »entfremdeten« »Involvement«. Etzioni, a. a. O., S. 12 ff. Vgl. ferner Golthorpe/Lockwood, The Affluent Worker and the Thesis of Embourgeoisment, in: Sociology, Jan. 1967 und die dort entwickelte These vom »instrumentellen Kollektivismus«.

rungen ihrer internen Nachfragebedingungen der Einhaltung solcher Voraussetzungen entziehen können.⁵²

Der aktualisierte betriebs- und arbeitsmarktrelevante Bedarf von Arbeitskräften ist das Ergebnis des Zusammenwirkens dieser Nachfrage- und Angebotsbedingungen.

2. Die Aktualisierung des Arbeitskräftebedarfs unter den Nachfrage- und Angebotsbedingungen betrieblicher Autonomiestrategien

Eine gegebene betriebliche Struktur ist einmal die objektivierte Form historisch vergangener Lösungen der widersprüchlichen Bedingungen der Funktionsfähigkeit eines kapitalistischen Industriebetriebs unter veränderlichen sozio-ökonomischen und politisch-ökonomischen Situationen, wobei Tempo und Richtung ihrer Dynamik auf die kapitalistische Produktionsweise selbst zurückzuführen sind: Die Produktions- und Arbeitsorganisation ständig zum Zweck der Produktivitätssteigerung zu innovieren, im Konkurrenzkampf zu bestehen, innerbetriebliche Herrschaft zu stabilisieren und die Befriedigung sich im gleichen Entwicklungsprozeß ändernder gesellschaftlicher Bedürfnisse an diese Bedingungen der Akkumulation von Mehrwert zu binden. Zum anderen strukturiert eine gegebene betriebliche Organisation – zumindest kurz- oder mittelfristig – zugleich den Spielraum neuer Lösungen. Die Geschichte eines Betriebs, seiner Größenordnung, seiner Eigentumsverhältnisse, seiner dominanten Persönlichkeiten, seiner patriarchalischen, autoritären, bürokratischen (u. U. jeweils rationalen) Herrschaftsform, seiner Produktionsstruktur, seines »Image« ist die Geschichte dieser, seien es strategisch geplanter, seien es historisch »zufälliger«, aber strategisch relevanter Lösungen von Widersprüchen in unterschiedlichen sozioökonomischen Situationen.

Weil sich in diesem historischen Prozeß betriebliche und gesellschaftliche sozio-ökonomische Strukturen, nicht zuletzt aufgrund betrieblicher Autonomiestrategien, unterschiedlich und ungleichzeitig entwickeln, erhalten die widersprüchlichen Bedingungen der Funktionsfähigkeit eines Betriebes unterschiedliches Gewicht im Zeitablauf, unterschiedliche strategische Bedeutungen in verschiedenen ökonomischen Situationen. Artikulierte unternehmerische Zielsetzungen (bzw. die in der Unternehmensforschung und Organisationslehre darüber geführte Diskussion) zeigen an, wie die widersprüchlichen Bedingungen der Funktionsfähigkeit des kapitalistischen Betriebs und

⁵² Soweit die oben skizzierte Subhypothese nicht zutrifft bzw. nicht zutreffen kann, ist zu fragen, ob diese Voraussetzungen bezüglich betrieblicher Zielvariablen durch eine gezielte Einflußnahme auf die Entstehung von Ausbildungsregelungen, Gesetzen, Tarifvereinbarungen u. a. manipulierbar sind, also politische Strategien eingesetzt werden müssen.

wie die Kriterien dieser Funktionsfähigkeit⁵³ selbst in verschiedenen sozio-ökonomischen Situationen⁵⁴ verschieden gewichtet und erfahren werden, und welchen auf die Veränderung betrieblicher Teilstrukturen bezogenen Lösungen strategische Priorität zugemessen wird.

Bei variablen sozio- und politisch-ökonomischen, regional differenzierten Situationen, einem gegebenen Monopolisierungsgrad der Märkte, der Verbrauchsstruktur, dem Organisationsgrad und der Politik von Interessenverbänden (Gewerkschaften und Arbeitgeber), einer gesellschaftlich verfügbaren Technologie etc. verlangen die allgemeinen Prinzipien der Produktivitätssteigerung, der Mehrwertakkumulation, der Bedürfnisbefriedigung etc. unterschiedliche konkrete Zielsetzungen und die Manipulation verschiedener betrieblicher Teilstrukturen. Solche Zielvariablen sind z. B.:

- Kostensenkung, bezogen auf den Produktionsumfang
- Sicherung des Eigenkapitals
- Erzielung einer angemessenen Rendite
- Erhöhung der Umschlagshäufigkeit des Kapitals
- optimale Marktversorgung.

Eine genaue Analyse dieser Zielsetzungen würde klarlegen, daß sich daraus im Betrieb in sich widersprüchliche Anforderungen an die Gestaltung einzelner ökonomischer, technologischer, personeller Strukturen ableiten. Dies bedingt Entscheidungsprobleme mit echten Alternativen. Die Funktion betrieblicher Strategien besteht in der Optimierung der unter gegebenen Bedingungen verfügbaren Problemlösungen.

Eine solche strategische Bedeutung hat auch die Aktualisierung des betrieblichen Arbeitskräftebedarfs für die auf die Zielvariablen bezogenen betrieblichen Problemstellungen und ihre strukturellen Lösungen. Diese wird zu einer rationalen Arbeitsmarktstrategie, wenn sie unter dem Aspekt gegebener betrieblicher Zielvariablen und unter gegebenen sozio-ökonomischen Bedingungen des Arbeitskräfteangebots die funktionalen Erfordernisse für die betriebliche Arbeitskräftestruktur erfüllt bzw. disfunktionale Konsequenzen ausschaltet.

Daraus leiten sich folgende Rationalitätsbedingungen für eine betriebliche Arbeitsmarktstrategie ab:

- o Ihre Manipulationsgrößen (Zahl, Zeitpunkt, Qualifikationsanforderungen etc.) müssen logisch aus den operationell definierten Teilzielen abgeleitet sein. Dies kann in dem Maß auf Hemmnisse stoßen, als
 - diese Ziele in ihrer sachlichen und zeitlichen Rangfolge variabel sind,
 - in der Definition dieser Größen wertrationale und affektuelle Momente

⁵³ Die Frage, ob Existenzsicherung oder Gewinnmaximierung, ist deshalb letztlich eine Frage der Zeitperspektive, d. h. sie ist sinnlos, solange sie nicht auf diesen historischen Prozeß bezogen wird.

⁵⁴ Dabei spielt der Informationsgrad über die sozio-ökonomischen Bedingungen und ihre Veränderungen eine entscheidende Rolle, die hier aber nicht weiter expliziert wird.

eingehen, die z. B. einer bestimmten Betriebs-(Familien-)Tradition entstammen, deren Funktionalität zumindest unsicher ist.

- o Die Arbeitsmarktstrategie muß in komplementärem Verhältnis stehen
 - zu den objektiven Bestimmungsgrößen des Arbeitskräfteangebots und
 - zu den anderen, betrieblichen, von den objektiven Bestimmungen des Arbeitskräfteangebots und anderen externen und internen Bedingungen bestimmter Einzelstrategien.

Transparenz hinsichtlich der Bestimmungsgrößen von Arbeitskräftenachfrage und -angebot dürfte keinen vorfindbaren Strategien zugrunde liegen. Daraus ist eine Reihe der Irrationalismen des Arbeitsmarkts, aber, generalisiert, kapitalistischer Marktbeziehungen und ihrer gesellschaftlichen Folgen überhaupt zu erklären. Erhöhte oder vollkommene Transparenz wäre je nach den – mehrfach erwähnten – Konstituenten der Gesellschaft, in der die Betriebe agieren, Stabilisierungsfaktor dieser gesellschaftlichen Strukturen oder ein Moment ihres Wandels.

C. TECHNISCH-ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN IM RAHMEN BETRIEBLICHER STRATEGIEN

1. Gesellschaftsspezifischer, betriebspezifischer, prozeß-spezifischer und strategie-spezifischer technisch-organisatorischer Fortschritt

Betriebliche Strategien, die sich auf die technisch-organisatorischen Bedingungen des Betriebes richten (von ihrer Finalität her Absatz-, Arbeitsmarkt-, Produktivitätsstrategien o. ä. sein können, s. o.), sind aus zwei Gründen als zentral zu betrachten:

- o Technisch-organisatorischer Fortschritt ist eine wesentliche Basis, um wachsende *Produktivität*, damit gesellschaftliche Herrschaftsstrukturen und Mehrwertrealisierung zu sichern (s. o. I.).
- o Technisch-organisatorische Entwicklung kann innerbetrieblich in Szene gesetzt werden, unterliegt – unter Bedingungen, die gezeigt wurden – innerbetrieblichen Entscheidungen; damit entsprechen Aktionen in dieser Richtung der oben entwickelten Subhypothese (III. B.), wonach Autonomiestrategien, soweit möglich, auf *innerbetrieblich manipulierbare Größen* orientiert sind. Die daraus erwachsenden Schwierigkeiten für die Aufrechterhaltung der Herrschaftsstrukturen sind, wie ebenfalls gezeigt (II), im Rahmen der »Rationalität« des gegebenen Gesellschaftssystems lösbar.

Strategien, die sich auf innerbetriebliche technisch-organisatorische Bedingungen richten, sind also in besonderem Maße geeignet, betriebliche Autonomie und privates Interesse bei Stabilisierung gegebener gesellschaftlicher Strukturen zu sichern.⁵⁵

⁵⁵ Hier und für das folgende ist daran zu erinnern, daß unter der in Kapitel I entwickelten

Dieser Zentralitätsaspekt unterliegt zwei wesentlichen *Einschränkungen*, die sich notwendig aus unserem bisherigen Ansatz ergeben, und die die Möglichkeiten und die »Rationalität« von auf technisch-organisatorische Bedingungen orientierten Strategien begrenzen; diese Einschränkungen ergeben sich aus dem *prozessespezifischen Charakter des technisch-organisatorischen Fortschritts* (vgl. S. 36 ff, insbes. Punkte [2] und [3]): *Einflußnahme auf den technisch-organisatorischen Fortschritt in einem Prozeß kann Auswirkungen auf die Gestaltung von anderen Prozessen haben*, und zwar in folgender Weise:

- Steigerung des technisch-organisatorischen Fortschritts in einem Prozeß erfordert Anpassung des technisch-organisatorischen Standes in anderen Prozessen (z. B. Einführung von elektronischer Datenverarbeitung in Verwaltungsprozessen erfordert Standardisierung in Produktionsprozessen);
- Steigerung des technisch-organisatorischen Fortschritts in einem Prozeß ist nicht möglich, weil andere Prozesse – aus technisch-organisatorischen Gründen – nicht angepaßt werden können (z. B. Produktionsprozesse können nicht umorganisiert werden, weil Transport- und Lagerungsprozesse nicht entsprechend entwickelt werden können).

Diese technisch-organisatorische, wechselseitige Abhängigkeit zwischen einzelnen Betriebsprozessen bezeichnet eine Schwierigkeit, die sich ergibt

- aus dem erwähnten *Zusammenhang zwischen betrieblichen Einzelstrategien: Strategien, die technisch-organisatorische Veränderungen implizieren, müssen funktional sein hinsichtlich der Finalität anderer Strategien* (siehe III. A. 2.). So ist z. B. eine produktivitätssteigernde technologische Neuerung nicht einführbar, die etwa die Standardisierung eines Produkts mit sich bringt, die den Bedingungen des Absatzmarktes (z. B. einer unter der Preis-Absatz-Relation optimalen Ausbringungsmenge) und den darauf gerichteten Strategien nicht entspricht.

Zentralität und eingeschränkter Anwendungsrahmen für technisch-organisatorische Neuerungen im Betrieb bezeichnen die gesellschaftliche Bedingtheit des technisch-organisatorischen Fortschritts. Dahinter steht, daß die Strategien an den Konstituanten der gegebenen Gesellschaft orientiert sind und daß die vorgefundenen Produktionsprozesse in ihrer jeweils technisch-organisatorischen Struktur wie in der Art ihrer Abgegrenztheit von anderen

These (möglichst geringer Beitrag zur Stabilisierung des Ganzen, möglichst maximale Durchsetzung von Privatinteressen, siehe Kapitel I, S. 27)

- bei der Gestaltung betrieblicher Produktionsprozesse nur so viel zur gesamtwirtschaftlichen Produktivitätssteigerung beigetragen und initiiert,
- bzw. nur so viel von dem gesellschaftlich verfügbaren technisch-organisatorischen Wissen realisiert wird,

als es zum Konkurrenzkampf zwischen herrschenden Gruppen und zur Erzielung von Mehrwert möglich und notwendig ist. (Die »geplante Obsoleszenz«, »waste production« sowie die nicht marktmäßige Verwertung von preissenkenden technologischen Neuerungen sind Beispiele hierfür, vgl. Baran-Sweezy, a. a. O., S. 114 ff.)

nur die materiale Ausprägung der Geschichte der – einzelbetrieblichen bzw. für eine Gesellschaft typischen – Strategien sind, »geronnene« Strategien, wenn man so will.

Stark vergrößert, aber um der Verständlichkeit willen, hierzu ein Beispiel: Die »Absplitterung« (s. o. S. 33 ff) eines Prozesses, der auf die »verkäufliche« Gestalt eines Produktes gerichtet ist (»Finishing-Prozeß«), vom eigentlichen Bearbeitungs-Prozeß ist kein technologisch bedingtes Erfordernis, sondern Ergebnis einer betrieblichen Strategie, die gesellschaftlichen Normen folgt, aber im Sinn privatwirtschaftlicher Interessen Autonomiepielräume je nach den tradierten betrieblichen Struktur- und Verhaltensmerkmalen (Betriebsimage, Betriebsziele, anvisierte Absatzmärkte, Konkurrenten etc.) erlaubt.

An zwei Beispielen soll noch exemplifiziert werden, unter welchen Bedingungen Strategien sich auf Veränderung der technisch-organisatorischen Gegebenheiten richten.

2. Beispiele für technisch-organisatorisch orientierte Strategien

Die folgenden Beispiele sind skizzenhaft und verlangen den ständigen Bezug auf den bisher entwickelten Ansatz. Sie greifen jeweils nur einige besonders einsichtige Aspekte heraus und vernachlässigen mittelbare und differenziertere Zusammenhänge.

a) Ein Betrieb der metallverarbeitenden Industrie mittlerer Größe (ca. 1000 Beschäftigte), mit vorwiegender Einzelfertigung, einer nahezu monopolistischen Stellung auf dem Absatzmarkt, mit einem hohen Anteil an Facharbeitern, in über Generationen vererbtem Familienbesitz, in einem industriellen Ballungsgebiet gelegen, kann aufgrund seiner Erfolge auf dem Absatzmarkt seine Kapazität ausdehnen.

Der Unternehmer kann seinen Profit, der zugleich die einzige Basis langfristiger Autonomiechancen ist, nur aufrechterhalten bzw. steigern, wenn er den Anforderungen des Absatzmarktes nachkommt, was nur über eine technologisch-organisatorische Produktivitätssteigerung möglich ist. Dies aber beschränkt, zumindest kurzfristig, seinen Autonomiespielraum in anderen, für ihn zentralen Bereichen:

Die technologisch-organisatorischen Neuerungen erfordern Fremdfinanzierungen, die ihn abhängig machen von externen Finanzierungsinstitutionen. Dies berührt die Verfügung über privates Eigentum, ohne dieses jedoch als gesellschaftliche Institution anzutasten. Sie tangieren in gleicher Weise die innerbetrieblichen Herrschaftsverhältnisse, wiederum, ohne die private innerbetriebliche Herrschaft ihrer Legitimation zu berauben.

Weiterhin haben diese Neuerungen von der Arbeitskräftestruktur her eine ambivalente Wirkung auf die betriebliche Autonomie: Sie erlauben einerseits, auf unqualifizierte Arbeitskräfte auszuweichen (Kleinserienfertigung, Baukastenfertigung etc.), was in der gegebenen Arbeitsmarktsituation eine Steigerung der Unabhängigkeit von Arbeitskräfteengpässen bedeutet (Konkurrenz gleichartiger Betriebe auf dem Arbeitsmarkt, Mangel an qualifizierten Arbeitskräften etc.); andererseits erfordert die neue technologisch-organisatorische Struktur den Einsatz technischer Spezialisten, die überkommene hierarchische Prinzipien in Frage stellen (s. o. Professionalisierung).

Langfristig erweist sich dieses Vorgehen jedoch ebenfalls als autonomie-orientiert insofern, als die Sicherung der Position auf dem Absatzmarkt und die Steigerung des Profits die Möglichkeit bietet, wieder unabhängig zu werden vom Kapitalmarkt und damit, zusammen

mit der gesteigerten Handlungsfreiheit auf dem Arbeitsmarkt, ein größeres Maß betrieblicher Autonomie bedeutet.

Die generellen Stabilitätsbedingungen der Gesellschaft sind eingehalten. Dies wäre nicht der Fall gewesen, wenn die Strategie auf die maximale Sicherung tradierter innerbetrieblicher Herrschaftsstrukturen ausgerichtet worden wäre: Es hätte dies langfristig Produktivitätssenkung (kein Beitrag zur gesellschaftlichen Stabilisierung), u. U. Eliminierung des Betriebes (damit Friktionen für das Wirtschaftssystem) bedeutet.

b) Eine Verwaltung des öffentlichen Dienstes – ein Finanzamt z. B. – steht in einer modernen industrialisierten Gesellschaft generell vor dem Dilemma, mit wachsenden Aufgaben (z. B. mehr zu bearbeitenden Fällen), wachsenden Anforderungen aus der Öffentlichkeit (an besseren Service, mehr Beratung, schnellere Bearbeitung etc.) und steigenden Personalkosten (Angleichung der Einkommen im öffentlichen Dienst an das allgemeine Einkommensniveau) fertig zu werden.

Die strukturellen Merkmale eines solchen Betriebes – staatliche Verwaltung, keine Markt- und Konkurrenzbeziehungen etc. – entlasten ihn zwar von einem output und einem Markt handeln unter der Perspektive privater Gewinnerzielung, erfordern aber ein Funktionieren bzw. ein Arbeitsergebnis, das an der Akzeptierung durch die »Öffentlichkeit« gemessen wird und das die je konkreten Inhaber staatlicher Herrschaftspositionen erfüllt sehen müssen, um ihre Positionen zu wahren. Zugleich verhindern tradierte »branchenspezifische« Strukturen (z. B. die Laufbahnordnung, das Beamtenrecht etc.) eine entsprechende Beschäftigtenstruktur, die Starrheit der hier besonders wirksamen gesetzlichen Regelungen, organisatorische Prinzipien (z. B. der überregionale Zusammenhang) u. a. eine ganze Reihe von Anpassungsmöglichkeiten, die sonst im Autonomiebereich eines Betriebes liegen. Welche Strategien können die Repräsentanten eines solchen öffentlichen Betriebes verfolgen, um das eingangs erwähnte Dilemma zu lösen?

Nicht möglich ist eine Strategie, die auf eine Bewältigung der Aufgaben mit Hilfe einer quantitativ ausgedehnten oder qualitativ umgeschichteten Beschäftigtenstruktur (Arbeitsmarktstrategie) hinausläuft: Dem steht das Personalkostenproblem entgegen, zumal weder Umschichtung möglich ist (gesetzlich geregelte Aus- und Vorbildung etc.), noch Anreize besonderer Art geboten werden können (Laufbahnregelungen, Senioritätsrechte, festliegende Einkommenstarife etc.). Dazu kommt bei Vollbeschäftigung die nicht beeinflussbare Arbeitsmarktkonkurrenz der privaten Wirtschaft, mit höherer Flexibilität in Gehältern, Laufbahnen, Einstellungsbedingungen etc., sowie das Image öffentlicher Betriebe in den Augen potentieller Arbeitnehmer.

Nur bedingt möglich ist eine Strategie, die auf eine Manipulation der zu leistenden Dienste hinausläuft (»Marktstrategie«): Der Staat als Repräsentant gegebener gesellschaftlicher Verhältnisse (»Wahrer« gesellschaftlicher Stabilität) muß die Vorbedingungen für eine produktivitätsorientierte wirtschaftliche Entwicklung sichern, und insoweit können öffentliche Dienste nur begrenzt eingeschränkt werden. Jedoch erlaubt die staatliche Jurisdiktion andererseits bis zu einem gewissen Grad die Vorleistung der »Marktpartner« (in unserem Beispiel also etwa der Steuerzahler) zu regulieren (z. B. eine bestimmte Art der Steuererklärung abzuverlangen) und das »Produkt« zu definieren. Damit können jedoch noch nicht die Produktivitätseffekte erzielt werden, die die Öffentlichkeit verlangt.

Strategien, die auf technisch-organisatorische Lösungen hinauslaufen, haben offenbar die größten Chancen, die Anforderungen der Öffentlichkeit so zu erfüllen, daß kein Konflikt mit privaten Interessen, mit Trägern staatlicher Herrschaftspositionen, mit betriebsinternen Abhängigkeitsverhältnissen etc. entsteht: Typischerweise werden die bereits hochstandardisierten Verwaltungsprozesse auch in ihren externen Eingangs- und Ausgangsgrößen weiter standardisiert bis zu einer Form, die den Einsatz technologisch-hochautonomer Verfahren (im allgemeinen elektronische Datenverarbeitung) möglich macht.

In diesem Falle bedeutet die Erfüllung unserer Autonomiehypothese Strategien öffentlicher Betriebe, die eine vollständige Identität mit den Interessen der Träger staatlicher Herrschaftspositionen bzw. privatwirtschaftlicher Interessen (Schaffung einer funktionierenden Infrastruktur für Produktivitätssteigerung, Herrschaftsstabilisierung etc.), und eine von der Öffentlichkeit gerade noch akzeptierte Qualität und Quantität öffentlicher Dienste gewährleisten.

IV. Exkurs zum methodischen Vorgehen

Die Operationalisierungsschwierigkeiten, die unser Ansatz impliziert, können erst im Rahmen einer empirischen Arbeit angegangen werden; hier soll nur eine Richtung skizziert werden, die diese Arbeit bestimmen wird.

1. Wenn betriebliche Strategien dazu dienen, die gesellschaftlichen Bedingungen der Produktion im Sinn der Zweckrationalität kapitalistischer Industriebetriebe, und das heißt, im Sinne der Sicherung ihrer Autonomie zu erfüllen, wenn damit betriebliche Strukturen von diesen auf Gesellschaft bezogenen und von Gesellschaft bedingten Strategien geprägt werden, ist in einer methodischen Perspektive zu fragen, wie Strategien operationell faßbar und gegeneinander abgrenzbar sind und wie sie sich empirisch darstellen.
2. Ausgehend von einem Verständnis des Betriebs als zweckrationalem Gebilde, dessen Zwecke in einem historischen Prozeß der Auseinandersetzung zwischen Privatinteressen und gesellschaftlichen Bedürfnissen (soweit sie zur Aufrechterhaltung einer gegebenen Machtasymmetrie dienen) gesetzt werden, ergeben sich für den kapitalistischen Industriebetrieb auf diese Zwecke bezogene Probleme, deren Lösung Optimierungsentscheidungen innerhalb der Grundbedingungen des minimalen Beitrags der Betriebe zur maximalen Stabilität der ihre Existenzbasis sichernden gesellschaftlichen Herrschaftsstrukturen erfordert.
3. Das Problem der Optimierung maximaler Produktivität, maximal möglichem privatem Mehrwert, maximaler Rationalität innerbetrieblicher Herrschaft und minimaler Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse verlangt den Einsatz von Strategien.
4. Je nach betrieblichen Strukturen und je nach der gesellschaftlichen Situation, d. h. gesellschaftlichen Institutionen, gesellschaftlichen Normen und Wertvorstellungen, aber auch konjunkturellen Situationen, außerwirtschaftlichen Beziehungen, politischen Abhängigkeiten etc. stellen sich diese Probleme in unterschiedlicher Weise und materialisieren sich die Optimierungsentscheidungen in unterschiedlicher strategischer Richtung und Form. Im Selbstverständnis betrieblicher Entscheidungsinstanzen erscheint dies als Problem alternativ zu privilegierender Zielvariablen.
5. Daraus ergibt sich, daß Problemlösungsstrategien eines gegebenen konkreten Betriebs mit gegebenen betrieblichen und gesellschaftlichen Bedingungen *seiner* Zweckrationalität sich auf unterschiedliche Objekte (Produktionsprozesse, Märkte, Arbeitskräfte, Institutionen) zu unterschiedlichen Zeitpunkten richten müssen (Finalität).
6. Damit verbietet sich ein Ansatz, der von abstrakten Funktionen eines zweckrationalen Systems ausgeht und mit dem Anspruch auftritt, durch die Analyse der Funktionsbedingungen von Systemerhaltung Bedingun-

gen von Systemwandel zu analysieren. Was in einer funktionalistischen Systemtheorie zum analytisch-empirischen Inventar gehört, wird bei uns zu einem historischen Produkt objektiver (struktureller) Konsequenzen von Strategien und der sie auslösenden gesellschaftsimmanenten privilegierten Interessen.⁵⁶

Indem Optimierungsentscheidungen sich auf Probleme beziehen, die durch interne wie durch externe (betriebliche und gesellschaftliche) Struktur-, Verhaltens- und Zielvariablen bestimmt sind; indem von der Finalität der Entscheidungen her Objekte und Inhalte von Strategien bezeichnet und abgegrenzt werden; indem diese Strategien dem Autonomieprinzip unterliegen, sind betriebliche »Funktionen« Ergebnis der auf die Sicherung kapitalistischer Zweckrationalität orientierten Strategien selbst. Damit geht es nicht mehr um die Identifizierung abstrakter und ahistorischer betrieblicher Funktionen, sondern um die Erfassung betrieblicher Strategien. Über diese wird die »Isolation« des »Gebildes« Betrieb aufgehoben und der Betrieb offen für eine Analyse im Zusammenhang der Entwicklung der Produktivkräfte und der privaten und gesellschaftlichen Interessen.

⁵⁶ Vgl. hierzu die in dieselbe Richtung zielende Kritik an der funktionalistischen Methode von J. Habermas, in: *Zur Logik der Sozialwissenschaften*, Tübingen 1967, S. 79 ff.