

## Betriebliche Informationssysteme und Machtpolitik im Betrieb

Ortmann, Günther

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ortmann, G. (1987). Betriebliche Informationssysteme und Machtpolitik im Betrieb. In J. Friedrichs (Hrsg.), 23. Deutscher Soziologentag 1986: Sektions- und Ad-hoc-Gruppen (S. 427-431). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-150690>

### 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 Informationssysteme und Machtpolitik im Betrieb

Günther Ortman (Oldenburg)

## 1. Entscheidungskorridor

Die Entwicklung betrieblicher Benutzerprogramm-Systeme hat sich am Anfang der siebziger Jahre in einigen wichtigen Zügen recht gut voraussehen lassen und ist auch vorausgesagt worden (z.B. von Seibt 1972, 40 f): Abbau von Mehrfach-erfassungen und unübersichtlichen Mehrfach-Organisationen der Informationen, Neuentwicklungen auf höherer Integrationsstufe, dadurch induzierte Veränderungen in den Betriebssystemen, die tendenziell Funktionen von der Benutzersoftware übernehmen, und in der Hardware, oft verbunden mit Erweiterungen der Speicherkapazitäten etc.: eine Kette von Präjudizien, Problemen, Lösungen, Folgeproblemen und Folgeentscheidungen mit hoher sequentieller Bindung.

Die Entwicklung von Personalinformationssystemen ist ein Beispiel. Sie entstehen nicht aus rein technischen oder ökonomischen Sachzwängen, wohl aber einer Entwicklungsbahn folgend, für die ich – mit Blick aus organisationstheoretischer Perspektive – den Namen "Entscheidungskorridor" vorgeschlagen habe (Ortmann 1984, 84 ff). Was dessen Barrieren bildet, bleibt ex ante offen: organisationale und technologische Präjudizien, Gesetze, organisationskulturelle Wahrnehmungs- und Deutungsmuster, Sicherheitsdenken u.a. Im Falle der Personalinformationssysteme hatten, wie Andreas Blume (1984) mit Recht betont hat, u.a. auch Regelungsvorlieben und Strategien der Gewerkschaften und die betrieblichen Folgen der Sozialstaatsbürokratie ihren Anteil daran. Entscheidungskorridor einer Organisation, daß heißt:

1. Es lassen sich nur begrenzte, partielle Ziele ins Auge fassen und in kleinen Schritten ansteuern: Inkrementalismus, muddling through, Stückwerk.
2. Der Weg kann (fast)nur in vorgezeichneten Bahnen verlaufen, die zu verlassen hohe interne und externe Barrieren hindern.
3. Es gibt (fast) keinen Weg zurück.
4. Es gibt (fast) keine Möglichkeit zu stoppen.

Das Konzept des Entscheidungskorridors soll sich querstellen zu solch objektivistischem, ökonomistischem Denken, auch zu der landläufigen Entgegensetzung von Akteur und System. Weiterhelfen kann hier Anthony Giddens' Gesichtspunkt einer Dualität von Struktur, die darin liegt, daß sie zugleich Medium und Produkt des Handelns ist. Wie Giddens (z.B. 1976, 1984) Strukturen generell, so möchte ich Entscheidungskorridore verstanden wissen: Sie existieren überhaupt nur als reproduziertes Verhalten situativ Handelnder. Jedes betriebliche Handeln hat diesen Aspekt der Reproduktion von Strukturen, denen es zugleich unterliegt. Und der Gedanke des Entscheidungskorridors bezieht den Aspekt struktureller Zwänge zurück auf das Handeln.

Die Barrieren, die den Entscheidungskorridor begrenzen, sind in diesem Sinne produziert und reproduziert. Nicht zuletzt werden sie gebildet und verfestigt durch Machtverteilungen, -interessen, -kämpfe.

## 2. Mikropolitik

Welche Richtung die Entwicklung der Computertechnik und computergestützter Informationssysteme nehmen kann, das hängt in hohem Maße von solchen Machtverhältnissen in und zwischen den Betrieben ab. Festgefügte Beziehungssysteme etwa zwischen EDV-Stäben (Rechenzentren) von Anwendern und den Entwicklungs- und Vertriebsabteilungen von Herstellern im Bereich der "Groß-EDV" und der "mittleren Datentechnik" schränken die Handlungs- und Wandlungsfähigkeit auf beiden Seiten ein (vgl. Küpper, Ortman 1986, Küpper, Jacobs, Wilde 1985). Auch innerhalb der Betriebe ist es stets eine Sach- und eine Machtfrage zugleich, welche neue Technik wie eingesetzt wird. Alte Machtpositionen werden tangiert und müssen verteidigt, neue können errungen werden. Die Entwicklung ist um so mehr Gegenstand mikropolitischer Auseinandersetzungen, als sie mit ungelösten und unlösbaren Problemen der Wirtschaftlichkeitsanalyse, der Erfolgsprognose und -kontrolle des EDV-Einsatzes konfrontiert ist.

Das Konzept der Mikropolitik (vgl. Burns 1961/62, Küpper, Ortman 1986) geht aus von Akteuren, die innerhalb der Organisation eigene Interessen verfolgen, und fragt von da aus nach den Bedingungen der Möglichkeit des Bestandes (und der Effizienz) von Organisationen. Es läßt sich erweitern um die Crozier/Friedbergsche Konzeption der Organisation

- als eine Gesamtheit miteinander verzahnter Spiele, die kontingente, d.h. relativ autonome menschliche Konstrukte darstellen und
- durch ihre formalen und informellen Spielregeln eine indirekte Integration der
- konfligierenden Machtstrategien der Organisationsmitglieder bewirken.

Jeder spielt sein Spiel, und doch mag das Ganze funktionieren, weil die Spiele entsprechend aneinander gegliedert sind, - oder auch nicht, weil sie etwa in der Konfiguration bürokratischer circuli vitiosi (vgl. Crozier 1968, Masuch 1985) zusammengefügt sind. Kollektives Handeln ist tagtägliche Politik, und Macht ist ihr 'Rohstoff', wie Crozier und Friedberg es ausgedrückt haben.

Erste Überlegungen im Rahmen eines Forschungsprojektes über "Informatisierung und Macht" (im Rahmen des NRW-Programms "Sozialverträgliche Technikgestaltung") kreisen daher um den Crozier/Friedbergschen Begriff der Unsicherheitszone und um den des Drohpotentials, der seit langem und zu Recht in machtheoretischen Überlegungen seine Rolle spielt.

Die Macht eines Akteurs ist abhängig davon, welche Relevanz die von ihm kontrollierte Unsicherheitszone für die Handlungsfähigkeit anderer Akteure hat. Eine wichtige, altbekannte Zone der Unsicherheit im Betrieb ist etwa das, was man im Wissenschaftszentrum Berlin das arbeitspolitische Transformationsproblem nennt: Die Transformation des Arbeitsvermögens in Arbeit ist a) im einzelnen recht intransparent und schwierig vorauszusehen und b) weitgehend unter Kontrolle der Arbeiter. Computergestützte Systeme der Zeitwirtschaft, der Betriebsdatenerfassung und der Produktionsplanung und -steuerung können erstens im Lichte des doppelten Zwecks verstanden werden, a) aus der Unsicherheitszone eine Zone der Sicherheit zu machen (sei es durch Regelung, sei es durch bessere Information) und b) sie aus der Kontrolle der Arbeiter in die des Managements zu bringen. Gläserne Menschen sind dabei per se uninteressant. Wichtig ist vielmehr, was Schumann u.a. (1982) mit einem glücklichen Ausdruck "Prozeßbeherrschung" genannt haben.

Wer relevante Unsicherheitszonen beherrscht, hat deswegen Macht, weil er über ein Drohpotential verfügt. Die EDV selbst ist ein Beispiel. Sie stiftet die Macht von EDV-Abteilungen auf Basis ihres Expertenwissens und der Drohungen, die mit Hinweisen auf den Ausfall der EDV jederzeit möglich sind. Betriebliche Informationssysteme können nun zweitens im Lichte des Zwecks verstanden werden, Drohpotentiale auf- oder auszubauen. Die Drohung mit der Einsparung von Arbeitsplätzen oder mit Sanktionen auf der Grundlage computergestützter Verhaltens- und Leistungskontrolle im Stile des Foucaultschen "Überwachens und Strafens" (dazu Ortman 1984) sind Beispiele.

Aber, wie Luhmann (1969) bemerkt hat, Drohpotentiale dürften nicht verschliffen werden. Sie nutzen sich ab. Ihre Inanspruchnahme höhlt sie paradoxerweise aus und muß deshalb minimiert werden.

Die Entwicklung betrieblicher Informationssysteme kann drittens im Lichte des Zwecks verstanden werden, die Inanspruchnahme vorhandener Drohpotentiale unwahrscheinlicher, im Idealfall: überflüssig zu machen. Diese Funktion ist/wird in dem Maße wichtiger als die zweite (die konfliktträchtige), als bestimmte Produktivitätspotentiale des Personals bekanntlich viel besser via Konsens und Identifizierung ausgeschöpft werden können als unter Druck und Kontrolle. Das Konsensbedürfnis des Managements und das Konsenspotential des Betriebes sind größer als vielfach angenommen. Computergestützte Informationssysteme können

- a) Konsens herbeiführen, wo Dissens war: zu Programmen geronnene Regelungen, Normierungen des betrieblichen Geschehens unter dem Druck der Formalisierungsbedürfnisse der EDV etc. bedeuten, daß (potentielle) Konflikte in Algorithmen überführt werden;
- b) Scheinkonsens herbeiführen, wo Dissens bleibt: gemeint ist besonders die Scheinobjektivität, die eine grassierende Computergläubigkeit mit dem Rechner und seinen Resultaten verbindet;
- c) Widerspruch erschweren, wo offener Dissens bleibt: Einwände zu erheben, wird zum Beispiel schwieriger, weil sie sich nicht mehr gegen Personen richten, sondern gegen "sachliche" Programme und Modelle (z.B. der Personalplanung), weil sie deren Nachvollzug erfordern usf.: Macht verflüchtigt sich in die Programme;
- d) die Konsensfrage schnell und listig umgehen: ein Beispiel wäre das Unterlaufen der Informationsrechte des Betriebsrats gem. § 92 BetrVG durch automatisierte Personalplanung.

Das alles erspart dem Management die Inanspruchnahme seines Drohpotentials (ebenso wie das zuerst genannte "Schließen" von Unsicherheitszonen). Aus diesem Interesse des Managements lassen sich wiederum Chancen mikropolitische Einflußnahme "von unten" schlagen. Mikropolitik wird so schnell ein ziemlich chaotischer Dschungelkampf mit ungeraden Frontverläufen, trojanischen Pferden, wechselnden Koalitionen, Kollaborateuren, Mausechelen - und vor allem mit viel stillem Einverständnis.

Die Frage ist, wohin die Entwicklung der EDV und EDV-gestützter Informationssysteme im Betrieb durch das komplizierte Zusammenwirken vieler mikropolitische Akteure im Management mit oft genug rivalisierenden Gruppen, im Betriebsrat, in der Gewerkschaft, in den EDV- und Fachabteilungen, in den Softwarehäusern, bei den Hardware-Produzenten usf. gedrängt wird. Es gibt gute Gründe für die Vermutung, daß Orwellsche Kontrollbedürfnisse eher aus Angst vor dem Chaos denn aus ökonomischer Vernunft Platz greifen, daß sie in den Diskussionen der letzten Jahre stark überschätzt worden sind, daß sie relativ gut eindämmbar sind, und daß Management- und Betriebsratsinteressen - durchaus zu weiten Teilen übereinstimmend - auf Bereinigung von Unsicherheitszonen, auf wohlgeordnete und -geplante Produktion, auf die Vermeidung der Inanspruchnahme

von Drohpotentialen und auf eine sichere Prozeßbeherrschung durch das Management zielen.

### Literatur

BLUME, A. 1984: Wir haben keine Chance - Nutzen wir sie: Einige Bemerkungen zu Personalinformationssystemen, in: Prokla Nr. 55, 14.

BURNS, T. 1961/1962: Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change in: Administrative Science Quarterly 6.

CROZIER, M. 1968: Der bürokratische Circulus vitiosus und das Problem des Wandels, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln, Berlin.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts.

GIDDENS, A. 1976: New Rules of Sociological Method, London.

DESS, 1984: The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration, Berkely, Los Angeles.

K ÜPPER, W.; JACOBS, F.; WILDE, H.-J. 1985: Herstellerstrategien in Büro-kommunikationsmärkten, in: Ballwieser, W.; Berger, K.-H. (Hrsg.): Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden.

KÜPPER, W.; ORTMANN, G. 1986: Mikropolitik in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft 46.

LUHMANN, N. 1969: Klassische Theorie der Macht. Kritik ihrer Prämissen, in: Zeitschrift für Politik (N.F.) 16.

MASUCH, M 1985: Vicious Circles in Organisations, in: Administrative Science Quarterly 30.

ORTMANN, G. 1984: Der zwingende Blick. Personalinformationssysteme Architektur der Disziplin, Frankfurt, New York.

SCHUMANN, M.; EINEMANN, E.; SIEBEL-REBELL, C.; WITTEMANN, K.P. 1982: Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft, Frankfurt/M.

SEIBT, D. 1972: Organisation von Software-Systemen. Betriebswirtschaftlich-organisatorische Analyse der Software-Entwicklung, Wiesbaden.