

Neue Produktionskonzepte zwischen Autonomie und Kontrolle

Krüger, Toralf

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Krüger, T. (1991). Neue Produktionskonzepte zwischen Autonomie und Kontrolle. *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 15(2), 5-20. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-290423>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

THEMATISCHE BEITRÄGE

Toralf Krüger

NEUE PRODUKTIONSKONZEPTE ZWISCHEN AUTONOMIE UND KONTROLLE

Wir beginnen diesen Artikel mit einem Test. Die Frage lautet: Um welche Maschine handelt es sich im folgenden Zitat?

"Die Grundlage der alten Methode, bloß brutale Ausbeutung des Arbeitermaterials, mehr oder minder begleitet von systematisch entwickelter Arbeitsteilung, genügte dem wachsenden Markt und der noch rascher wachsenden Konkurrenz der Kapitalisten nicht länger. Die Stunde der Maschinerie schlug. Die entscheidend revolutionäre Maschine, welche die sämtlichen zahllosen Zweige dieser Produktionssphäre ... gleichmäßig ergreift, ist - ..."

Richtig, es ist die Nähmaschine, die laut Marx die technische Seite des Übergangs von der modernen Manufaktur zur großen Industrie bestimmt hat (Marx 1867, S. 495). Falls doch einige auf die elektronische Rechenmaschine gesetzt haben, so liegt das wahrscheinlich daran, daß die Diskussionen über Post-Fordismus, Post-Kapitalismus, oder auf kleinerer Stufenleiter: Gruppenarbeit, Qualitätszirkel und "ganzheitlich" geforderte Arbeiter nicht spurlos an Ihnen vorüber gegangen sind. Es ist auch ohne weiteres möglich, dieses Zitat in die heutige Zeit zu transformieren. In diesem Sinne wäre die "alte Methode" der Taylorismus, die "brutale Ausbeutung" die Zurichtung der Arbeiter auf den Idealtyp des "dressierten Gorillas" (Taylor); die "systematisch entwickelte Arbeitsteilung" wäre die Zerlegung und wissenschaftliche Durchdringung der Produktion, was aber nur "mehr oder minder" funktioniert hat, da sich die Arbeiter den Rationalisierungen gegenüber mißtrauisch verhielten und jede Kooperation ablehnten; der "wachsende Markt" weist uns auf die Billiganbieter aus dem Fernen Osten, die "wachsende Konkurrenz" auf den Zwang zur Rationalisierung und Fle-

xibilisierung hin; und schließlich "ergreifen" Computer und rechnergesteuerte Maschinen die Fabrik und lassen das Computer Integrated Manufacturing am Horizont erscheinen.

Nur, während in der Fabrik alten Schlages "ein toter Mechanismus" unabhängig von den Arbeitern existiert, dem sie "als lebendige Anhängsel einverleibt werden" (Marx 1867, S. 445), soll uns die neue Fabrik eine entgegengesetzte Perspektive eröffnen. Denn ein flexibler und mikroelektronisch gesteuerter Arbeitsprozeß verlangt innovativere Arbeitskräfte, was wiederum Zugeständnisse an die Autonomie der Arbeiter notwendig macht. Welche Konsequenzen hat diese größere Autonomie? Bescheren uns die neuen Rationalisierungskonzepte neben der größeren Flexibilität, mit der jede Ware den individuellen Kundenwünschen angepaßt werden kann, auch einen einzigartigen Individualisierungsschub? Ist das Ganze nur ein Modethema der scientific community, oder müssen wir unsere Annahmen über die sekundäre Sozialisation grundsätzlich überarbeiten? Eine endgültige Antwort kann an dieser Stelle natürlich nicht gegeben werden. Ziel dieses Artikels ist es vielmehr, durch die Darstellung industriesoziologischer Arbeiten über die neuen Produktionskonzepte den Blick auf das Wesentliche zu lenken: auf ein neuartiges und sehr vertracktes Verhältnis zwischen Autonomie und Kontrolle.

1. Das Ende der Arbeitsteilung ?

Kern und Schumann eröffneten 1984 mit ihrer Untersuchung im Automobil- und Werkzeugmaschinenbau sowie in der Großchemie die Diskussion in der BRD. Sie proklamierten in dieser Studie die Entstehung neuer Produktionskonzepte, deren "Credo" lautet:

"a) Autonomisierung des Produktionsprozesses gegenüber lebendiger Arbeit bringt nicht per se das wirtschaftliche Optimum. b) Der restringierende Zugriff auf Arbeitskraft verschenkt wichtige Produktivitätspotentiale. Im ganzheitlicheren Aufgabenschnitt liegen keine Gefahren, sondern Chancen; Qualifikation und fachliche Souveränität auch der Arbeiter sind Produktivkräfte, die es verstärkt zunutzen gilt" (Kern & Schumann 1984, S. 19).

Die Studie, die mit ihren handfesten Aussagen über die Industriesoziologie hinaus bekannt geworden ist, verzichtet allerdings auf eine theoretische Herleitung der veränderten Produktionsbedingungen. Dieses Defizit äußert sich in sprachlichen und inhaltlichen Ungereimtheiten: Mal ist von einer "Periode grundlegenden Wandels" (Kern & Schumann 1984, S. 26) die Rede; dann wird von einer "an die Substanz gehenden Neufassung des Begriffs kapitalistischer Rationalisierung" (S. 24) gesprochen; und am Ende hat die "Ablösung des Grundkonzepts kapitalistischer Rationalisierung" nichts mit der "allgemeinen Logik" zu tun (S. 29). Malsch weist deshalb zurecht darauf hin, daß es "zutiefst zweideutig bleibt, ob lediglich die Ablösung des tayloristischen Grundkonzeptes oder letztlich nicht doch das Ende der allgemeinen Verwertungslogik, also des Kapitalverhältnisses gemeint ist..." (Malsch 1987, S. 61).

Kern und Schumann können aber aus ihrer Sicht auf eine grundsätzliche und präzise Erörterung der kapitalistischen Verwertungsbedingungen verzichten, da bei ihnen die Technologie einen überaus determinierenden Charakter hat, sie wird zu einem "führenden Evolutionsmechanismus" (Malsch). Die drei weiteren Variablen, die laut Kern und Schumann die Entstehung nicht-restriktiver Arbeitseinsatzkonzepte begünstigen, sind der zunehmende Facharbeitereinsatz, post-tayloristische Organisationsphilosophien und diversifizierte Nachfragestrukturen. Aber keine dieser Variablen weist eine mit "der technischen Entwicklung auch nur annähernd vergleichbare zeitstabile Gerichtetheit und perspektivische Unumkehrbarkeit auf" (Malsch 1987, S. 64). Ihr letztlich nicht ausgeführtes Konzept läßt sich nur so interpretieren: Neue Organisationsformen der Arbeit und neue Technologien passen fugenlos zueinander, wobei die "vorausseilende Entwicklung der Fertigungstechnologie als Schrittmacher fungiert, die die nachhinkende Arbeitsorganisation gleichsam unter Konvergenzdruck setzt" (Malsch 1987, S. 66).

Als Ergebnis dieser Entwicklung haben Kern und Schumann im hochautomatisierten Rohbau der Automobilindustrie den neuen Beruf des Straßenführers entdeckt. Dieser entsteht, indem aus den anfallenden Funktionen an einer Fertigungsstraße die Extremfunktionen (Programmieren, Teileeinlegen, Qualitätsüberwachung, grundlegende Instandhaltung) abgespalten und

verselbständigt werden. Der verbleibende relativ homogene Kernbereich wird zu einer neuen Aufgabe integriert, und der Straßenführer hat somit folgende Aufgaben: Korrektur am Steuerungsprogramm, Inbetriebnahme der Anlage, Sicherung der Versorgung, Überwachung des Prozesses sowie routinemäßige Wartungs- und Reparaturarbeiten. Diese Integrationslösung bezeichnen Kern und Schumann als "Reprofessionalisierung der Produktionsarbeit" oder auch als "Spezialisierung der indirekten Arbeit auf einem höheren Sockel" (Kern & Schumann 1984, S. 74).

Im Werkzeugmaschinenbau prognostizieren sie Ähnliches: Hier entsteht der überwachende und disponierende Systembetreuer, der nicht mehr an den jetzt weitgehend automatisierten Maschinen eingesetzt wird, sondern die Gesamtübersicht über extrem erweitertes technisches System bewahren und eine große Flexibilität, Eingriffssicherheit sowie hohe EDV-Kenntnisse besitzen muß. Zwar ist sein Zuständigkeitsbereich geringer als beim Straßenführer, andererseits muß er höher qualifiziert sein, da er mehr Wartungs- und Reparaturarbeiten zu leisten hat und sich in den wechselnden Programmen besser auskennen muß (Kern & Schumann 1984, S. 194 ff.).

Neu ist laut Kern und Schumann aber nicht nur die Aufgabenintegration, sondern auch die Kooperationsverpflichtung. Statt einem Mann pro Maschine soll es interdisziplinäre Vor-Ort-Teams geben. So muß der Straßenführer mit Instandhaltungsfacharbeitern und Linieninspektoren zusammenarbeiten. Alle sind aufeinander angewiesen, so daß sich eine mehrdimensionale Hierarchie ergibt. Dieses Teamkonzept soll nun das Gegenteil vom Taylorismus sein: es institutionalisiert ein Kontrolldefizit der Betriebsleitung (Kern & Schumann 1984, S. 87). Unterhalb der vorgegebenen quantitativen und qualitativen Sollgrößen sei die Arbeitsleistung für das Management schwer zu kontrollieren, z.B. bei der Fehlersuche. Auch die Kontrolle durch Meister und Datenaufzeichnung reiche nicht aus, die Meister haben zu wenig Ahnung und Daten schaffen zwar eine "Aktivitätstransparenz", aber keinen "Blick ins Eingemachte". Teaminterne Konkurrenz könne das Kontrolldefizit auch nicht kompensieren, da es zwar Rollenkonflikte gibt, aber kein eindeutiges hierarchisches Gefälle. Schließlich hätte das Team auch nur als "Kollektiv" Regulationschancen. So wäre der Betrieb fast ausschließlich auf die Motivation und Leistungsbereitschaft

seiner Lohnarbeiter angewiesen - aber das Management akzeptiert aufgrund der technologischen Zwänge und "gewandelter Sichtweisen" zunehmend solche Strukturen (Kern & Schumann 1984, S. 88).

Allerdings wird auch darauf hingewiesen, daß die psychischen Belastungen dieser Arbeit steigen:

"Die Arbeit, die wir vor Augen haben, ist qualifiziert und bietet Regulationschancen, *gleichwohl* sind die Streßbelastungen offenbar hoch ... Die Tätigkeit entzieht sich also einer klaren Zuordnung ... scheint qualifiziert *und* belastend, autonom *und* verdichtet" (Kern & Schumann 1984, S. 99).

Wird also in der Belastungsdimension eine klare Zuordnung vermieden, so bleiben die betrieblichen Macht- und Herrschaftsverhältnisse eigentümlich widerspruchsfrei bzw. der Technikentwicklung untergeordnet. Die alten und neuen Produktionskonzepte stehen sich so schon fast antagonistisch gegenüber, man erhält folgendes "Polaritätsprofil" (s. Malsch 1987, S. 73): Fragmentierung versus Ganzheitlichkeit, Heteronomie versus Autonomie, Dequalifizierung versus Reprofessionalisierung, Abspaltung versus Rückverlagerung von Produktionsintelligenz, Entmündigung versus Respektierung des Arbeiters.

2. Maschinisierung und Psychologisierung

Was die Homogenität dieses Szenariums angeht, welches sich wie ein Bruch mit der kapitalistischen Verwertungslogik darstellt, sind allerdings erhebliche Zweifel angebracht. So gibt es auch Belege dafür, daß neue Technologien zu einer Vertiefung des Taylorismus führen können, indem durch das Flexibilisierungspotential z.B. Klein- und Einzelfertigungen automatisiert werden können (vgl. Wotschack 1987, S. 7). Ob die Arbeitskraft als "Störfaktor" eliminiert oder aber flexibler genutzt werden soll, hängt also in starkem Maße davon ab, welche profitablen Rationalisierungspotentiale die Technik bietet. Desweiteren ist es fraglich, eine größere Autonomie als zwangsläufigen Teil einer "modernen" Arbeitsorganisation anzusehen: Was würde passieren, wenn sich soziale Widersprüche im Betrieb zuspitzen?

Malsch schlägt deshalb vor, den "überfrachteten" Organisationsbegriff analytisch in die "technisch-organisatorischen" und "arbeitspolitisch-regulativen" Aspekte der Arbeitsorganisation zu unterteilen (Malsch 1987, S. 66). Etwas verständlicher ist die Differenzierung von Breisig, der die *Maschinisierung* von der *Psychologisierung* abgrenzt (Breisig 1986, S. 175). Durch solche Unterscheidungen läßt sich die aus der Automation abgeleitete Arbeitsintegration (Straßenführer) von den Konzepten unterscheiden, denen bestimmte Organisationsphilosophien zugrunde liegen. Qualitätszirkel und Teambildung zielen z. B. nicht auf die

"... Arbeitsintegration im Sinne der Rücknahme von Arbeitsteilung, sondern auf Integration des Arbeiters als Person, auf Einbindung und Motivierung der Beschäftigten. Entsprechende Partizipationsprogramme stehen jedoch gleichzeitig unter dem erklärten Ziel der Leistungsverdichtung und der Senkung der Konfliktkosten" (Malsch 1987, S. 67).

Eine derartige Motivierung will letztlich erreichen, daß die Arbeiter "die 'erwünschte' Verhaltensweise kognitiv und emotional akzeptieren und möglichst aus eigener Überzeugung anstreben" (Breisig 1986, S. 174). Da die neue Technologie nicht *gegen* die Belegschaft eingeführt werden kann - gerade in der Anlaufphase sind Improvisationsfähigkeiten gefragt - kommen solche *Sozialtechniken* zum Einsatz; die alten Befehl-und-Gehorsam-Strukturen werden durch adäquatere ersetzt. So sollen die sog. Qualitätszirkel, die aus Japan übernommen worden sind, Vorschläge zur Verbesserung bestimmter Probleme erarbeiten: In freiwilligen Gesprächsrunden während der Arbeitszeit, die auf unterer Ebene und ohne Management stattfinden, wird über die Qualität der Produkte, den Produktionsablauf und die Arbeitsbedingungen diskutiert. Die Ziele liegen auf der Hand: das innovative Potential des Faktors Arbeit soll flexibler genutzt werden; das Produktionswissen wird "unbemerkt" entzogen - die Rückverlagerung geht also Hand in Hand mit der Abspaltung der Produktionsintelligenz; die Motivation wird gesteigert, indem das Gefühl der Achtung und Bedeutung für den Betrieb geweckt wird; und schließlich wird das Gefühl vermittelt, aktiv an Veränderungen teilzunehmen, was zu einer Akzeptanzsteigerung von Innovationsmaßnahmen führt (vgl. Breisig 1986, S. 188 ff.).

Bei der Maschinisierung oder den technisch-organisatorischen Aspekten der Arbeitsorganisation gibt es dagegen kaum einen Zweifel, daß die Tech-

nikentwicklung in der hochautomatisierten Massenproduktion zu einer Zunahme "ganzheitlich geforderter Arbeiter" und zu einer Abnahme der hochparzellierten Jedermannsarbeit führt. Hier gibt es die, von Kern und Schumann verallgemeinerte, direkte Beziehung zwischen integriertem Arbeitseinsatz und Automation. Allerdings: "Ebenso nahtlos greifen flexible Automation und informationstechnologische Kontrollen ineinander" (Malsch 1987, S. 69). Und durch neue Kontrolltechnologien wird ein "ganzheitlicher" Zugriff auf das Leistungsvermögen und die Person des Automationsarbeiters möglich, und zwar sowohl bei modernistischen wie auch bei konservativen Arbeitseinsatzkonzepten des Managements.

3. Die Informatisierung der Produktion

Der Zusammenhang zwischen neuen Technologien und Kontrolle erschließt sich, indem der Blick weniger auf das unmittelbare Produzieren und mehr auf den Gesamtprozeß der Produktion gerichtet wird. Computertechnologien benötigen, verarbeiten und erzeugen eine Fülle von Informationen über das Betriebsgeschehen wie Produktion, Verwaltung, Vertrieb, inkl. der Arbeits- und Leistungsverausgabung der Arbeitenden. Mit den neuen technischen Mitteln können zum einen "Arbeits- und Kommunikationsprozesse, Lohn- und Leistungsdaten sowie betriebliche Personalplanung zu einem qualitativ neuen Sanktionsinstrument ausgebaut werden" (Malsch & Seltz 1987, S. 20). Durch die Vernetzung der Teilbereiche und die Bündelung der Informationen wird außerdem eine Transparenz geschaffen, die die Optimierung des betrieblichen Gesamtgeschehens möglich macht. Ob der Taylorismus verschärft oder abgebaut wird, kann, wie oben schon angedeutet, flexibel entschieden werden, es kommt "tendenziell zu einer Steigerung von Flexibilität und Straffung im Gesamtsystem bei variabler Teilrationalisierung" (ebenda).

Da die hier zitierten Industriesoziologen davon ausgehen, daß durch den Einsatz der neuen Technologien eine Gesamtoptimierung und die Entwicklung neuartiger Kontrollformen erreicht werden soll, halten sie auch die Bezeichnung "Informations- und Organisationstechnologien" für angemessener. Im Gegensatz zu Kern und Schumann, die der Kontrolle keinen

großen Wert mehr beimessen, wird hier von einem Wechsel des Kontrollansatzes ausgegangen, der auch zum Erfolg der Gesamtoptimierung beitragen kann. Dieser Wechsel soll noch einmal dargestellt werden.

Die zentralistischen Kontrollkonzepte des Taylorismus versuchen die Handlungsspielräume der Arbeitenden - z.B. "Leistungszurückhaltung" - zu minimieren, indem ihnen jeder Arbeitsschritt bis ins Detail vorgeschrieben wird. Die wissenschaftliche Durchdringung des Arbeitsprozesses ist allerdings ein Prozeß ohne Ende. Im Produktionsprozeß wird nämlich auch ständig neues Produktionswissen produziert und durch diese Neuproduktion wandelt sich die Basis für die Erstellung des optimalen Taylor-Plans. Dieses Wissen entsteht bei der unmittelbaren Arbeitsausführung und bleibt der Zentrale erst einmal verborgen. Manske nennt diesen "unbestimmten Bestandteil" der unmittelbaren Arbeitsausführung "den Kern des Arbeitsprozesses" (Manske 1987, S. 168), der je nach Arbeit unterschiedlich ausfällt und nicht einer bewußten Strategie des Arbeiters unterliegen muß. Er erhält somit einen systematischen Vorsprung vor der Zentrale, den er z.B. durch Verschleierung der tatsächlichen Leistungsverausgabung in seinem eigenen Interesse nutzen kann. Die Zentrale hat somit die ständige Aufgabe, das neue Produktionswissen abzuschöpfen und den Vorsprung der Arbeiter einzuholen.

Der Maschinenbau ist nun der wichtigste Industriezweig, in dem sich der Taylorismus als Ansatz zur Rationalisierung und Kontrolle des Produktionsprozesses faktisch nicht durchsetzen konnte.¹ Der Einsatz der CNC-Technologien hat in dieser Facharbeiterdomäne durch die Abspaltung des Programmierers in die Arbeitsvorbereitung zwar die zentrale Beherrschung des Produktionsprozesses erhöht, die Wunschvorstellung der vollautomatisierten Produktion ist aber auf absehbare Zeit nicht zu realisieren. Die Arbeit behält schon allein wegen der unterschiedlichen Materialbeschaffenheit ihren "empirisch-experimentellen Charakter", so daß der Facharbeiter zumindest für die Programm-Optimierung erforderlich ist. Genauso bleibt

¹ Der wichtigste Grund dafür liegt im experimentellen Charakter der Arbeit, der hier besonders ausgeprägt ist: Die vielen Variablen, von der die Bearbeitung eines Werkstücks abhängt, machen den Arbeiter zum "Experimentator", und diese sich ständig wandelnden Fertigungsvoraussetzungen lassen keine "beste Methode" und keine zentralistische Kontrolle zu (vgl. Manske 1987, S. 170).

das alte Hase-und-Igel-Spiel: der Arbeiter ist immer ein Stück weiter als der Theoretiker am Programmierplatz. Welche Auswirkungen haben nun die CNC-Maschinen und die computerunterstützte Produktionsplanung und Steuerung auf die Kontrollmöglichkeiten?

Im traditionellen Maschinenbau bekommt der Arbeiter ein Bündel von Aufträgen, da die Zeit je Auftrag nur grob kalkuliert werden kann. Die günstigste Reihenfolge der Bearbeitung wird vom Arbeiter festgelegt, der am Ende die Aufträge als Bündel zurückmeldet. Der sachliche und zeitliche Ablauf kann kaum kontrolliert werden, er bleibt laut Manske eine black box. Durch die Betriebsdatenerfassung wird es jetzt möglich, die Zeit je Auftrag genau(er) zu bestimmen. Der Arbeiter erhält aufgrund dieser konstruierten Vorgabezeiten ein sehr geringes Auftragsvolumen und kann/muß den Beginn und das Ende eines jeden Auftrags zurückmelden, genauso wie auch jede Störung aufgezeichnet und der Grund dafür ermittelt werden kann. Somit sind die eigenen Kontrollzonen stark eingeschränkt: Der Arbeitsablauf ist wesentlich transparenter, durch die Tendenz zur Einzelzeiterfassung steigt die Zugriffsmöglichkeit der Leitung in den Arbeitsprozeß, während die Möglichkeit der Arbeiter, sich eigene Zeitpuffer zu schaffen, abnimmt (vgl. Manske 1987, S. 172 ff.).

Dies war insofern früher anders, als daß der Akkordlohn das einzige "Steuerungssystem" gewesen ist. Der Arbeiter sollte durch die Möglichkeit eines höheren Lohnes seine Tricks zur Produktivitätssteigerung anwenden, was ihm aber auch die Möglichkeit offenhielt, in gewissen Grenzen das Verhältnis zwischen Einkommen und Leistungsverausgabung selbst zu bestimmen. Das Akkordlohnsystem ist jetzt auch obsolet geworden und wird durch eine Mischung aus Zeit- und Prämienlohnsystem ersetzt. Durch die Art der Rationalisierung und des Lohnsystems ist also bisher nur eine Optimierung an der einzelnen Maschine vollzogen worden, während jetzt durch eine verbesserte Organisation im Vorfeld und Umfeld der Fertigung die Integration und Optimierung des Gesamtprozesses stattfindet. So geht es heutzutage weniger um Höchstleistung als um kalkulierbare Durchschnittsleistungen, bei der die Vorgabezeiten als Steuergrößen fungieren. So wird eine Leistungssteigerung erreicht, "indem die Poren des Arbeitsta-

ges' (Marx, T.K.) infolge der verbesserten Organisation und Steuerung tendenziell geschlossen werden" (Manske 1987, S. 176).²

Manske nennt die bisherige Arbeitsorganisation im Maschinenbau einen "punktuellen Kontrollansatz". Durch den Kompromiß in der Lohn-Leistungsregulation (Akkord) ist versucht worden, direkt am Kern des Arbeitsprozesses anzusetzen. Dies führte zu einer indirekten, wenig effektiven Prozeßbeherrschung. Die tayloristische Kontrolle ist nun nicht mehr möglich und wird durch einen indirekten Ansatz ersetzt. Durch die Surrogatvorgabezeiten, die um den Kern des Arbeitsprozesses errechnet werden, ergibt sich ein effektiver "systemischer Kontrollansatz". Das Ergebnis ist eine direkte Kontrolle des Produktionsprozesses als Gesamtsystem (vgl. Manske 1987, S. 175). Der Facharbeiter, der bisher nicht abgeschafft werden konnte, ist heute in seinem Status stabilisiert und akzeptiert, allerdings auch effektiver kontrolliert. Warum, so könnte man weiterfragen, sollten dann die Arbeitsplätze der ehemaligen Bandarbeiter mit einem Kontrolldefizit ausgestattet werden?

4. Systemische Kontrolle und Theoriebildung

Es sollte bis hierhin deutlich geworden sein, daß die neuen Produktionskonzepte eine differenzierte Antwort des Kapitals auf neue ökonomische Bedingungen darstellen, deren widersprüchliche Bestandteile - zentrale Kontrolle und dezentrale Handlungsautonomie, Gesamtoptimierung und flexible Teilrationalisierung - keineswegs der Verwertungslogik des Kapitals widersprechen. Ein dialektischer Interpretationsansatz belegt eher das Gegenteil.

² Da Marx hier zumindest indirekt genannt wird, sei noch hinzugefügt, daß diese Gesamtoptimierung im marxischen Sinne einer Steigerung des relativen Mehrwerts dient. Erreicht wird sie einmal durch die allgemeine Produktivkraftsteigerung - die den Warenwert sinken läßt -, entscheidender ist aber die gleichzeitig forcierte Intensivierung der Arbeit. Marx bezeichnet die Verdichtung der Arbeit als "vergrößerte Arbeitsausgabe in derselben Zeit, erhöhte Anspannung der Arbeitskraft, dichtere Ausfüllung der Poren der Arbeitszeit... Diese Zusammenpressung einer größeren Masse Arbeit in eine gegebene Zeitperiode zählt jetzt als was sie ist, als größeres Arbeitsquantum." Daher schafft der verdichtete kürzere Arbeitstag auch denselben Wert wie der "poröse" längere Arbeitstag (Marx 1867, S. 432f.)

In einem schon etwas älteren Aufsatz haben Dörr u.a. deshalb auch die These aufgestellt, daß die Informationstechnologien (inkl. der neuen Personalinformationssysteme) zu einer Reorganisation der betrieblichen Machtverhältnisse führen.

"Informationstechnologien sollen den Wirkungsgrad der Steuerung, Planung und Kontrolle, mithin die Beherrschbarkeit der betrieblichen Produktionsprozesse in ökonomisch-technologischer und gleichermaßen in politisch- sozialer Hinsicht erhöhen" (Dörr, Hildebrandt & Seltz 1983, S. 175).

Mehr noch als bei den Sozialtechniken wird durch die Technologie die Verobjektivierung des betrieblichen Erfahrungs- und Planungswissens systematisch vorangetrieben. Damit läuft die informationstechnologische Durchdringung der Produktion auf eine Neuverteilung des betrieblichen Produktionswissens und damit auf ein verändertes Arrangement zwischen Kapital und Arbeit hinaus. Die im Taylorismus angelegte Kontroll-Logik wird in dieser Sichtweise auf eine neue Qualität gesteigert; die Informationstechnologien haben Auswirkungen "bis in die letzten Facetten von Arbeitsprozeß und Arbeitsplatz, des Bewußtseins und der Verhaltensmöglichkeiten der Arbeitenden" (Dörr, Hildebrandt & Seltz 1983, S. 176).

Wenn die Kontrolle auf informationstechnologischer Basis von solch einer einschneidenden Bedeutung ist, bleibt die Frage, wie sie auch theoretisch systematisch erfaßt werden kann. Die Autoren schlagen vor, an dem Transformationsprozeß des Arbeitsvermögens in konkrete Arbeit anzusetzen: die auf dem Markt gekaufte Ware Arbeitskraft realisiert ihren Wert erst im Produktionsprozeß. Inwieweit dies gelingt, bleibt ein permanentes Problem, die Intensität und die Aufgaben der Arbeit bleiben variabel, und der Prozeß muß durch die betriebliche Herrschaft abgesichert werden. Andererseits verkauft der Lohnarbeiter nicht sich, sondern seine Ware, er ist ein gesellschaftliches Individuum und ein Rechtssubjekt. Damit der Transformationsprozeß gelingt, muß der Arbeiter also auch arbeiten *wollen* (vgl. ebenda, S. 184).

Diese marxistische Sichtweise schließt auch einen strukturellen Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit ein, so daß die Autoren zu folgendem Schluß kommen:

"Es wird zu einem zentralen Problem betrieblicher Herrschaft, einerseits das Arbeits- und Leistungsverhalten und die Mitwirkung des Eigentümers der Arbeitskraft zu sichern und - weil es sich um keine 'gewöhnliche' Ware handelt - zu *kontrollieren*, andererseits die Reproduktionsinteressen der Arbeitenden als Arbeitskraftbesitzer und als Rechtssubjekt zu berücksichtigen" (Dörr, Hildebrandt & Seltz 1983, S. 185).

Das Bestreben, diesen Transformationsprozeß zu sichern und zu kontrollieren, prägt insbesondere die Arbeitsorganisation und die Technikentwicklung und -auslegung. Folgt man dieser Analyse, so ist eine Spekulation über die Technik 'an sich' abzulehnen, da diese von vornherein Träger der betrieblichen Machtverhältnisse ist, oder allgemeiner: die moderne Technologie ist ein Herrschaftsinstrument.

Kontrolle stellt somit ein zentrales Strukturelement der betrieblichen Organisation dar, wobei "Formen und Hebel, derer sich das Kapital auf Betriebsebene zur Herrschaftssicherung und produktionspolitischer Kontrolle bedient, Veränderungen durchlaufen..." (Dörr, Hildebrandt & Seltz 1983, S. 186). Die systemische Kontrolle der Informationstechnologien würde demnach einen Formwandel darstellen: die Verlagerung von Personen-Herrschaft in Sach-Herrschaft.

Welche Möglichkeiten dieser Formwandel schafft, läßt sich konkret an den oben beschriebenen Facharbeitern im Maschinenbau zeigen. Manske weist darauf hin, daß es hier zu einem Ende der gesetzmäßigen Beziehung zwischen Qualifikation und Kontrolle kommt. Die in der Industriosozologie bestehende Regel: je mehr (weniger) Qualifikation desto weniger (mehr) Kontrolle gilt nicht mehr, Kontrolle wird zu einer eigenständigen Kategorie.

"Erhalt bzw. Rückgabe von Qualifikation an die Arbeiter werden möglich, *ohne daß* das Management einen Verlust an zentralistischer Prozeßbeherrschung hinnehmen müßte: Zunehmende Kontrolle von Arbeit ist vereinbar mit konstant bleibenden und sogar mit ansteigenden Qualifikationsanforderungen an die Arbeit." (Manske 1987, S. 179)

Die Autonomie in der Arbeitsdurchführung wurde bislang nicht nur in ein gesetzmäßiges Verhältnis zur Qualifikation gesetzt, auch der Grad der Arbeitsbelastung galt bisher als abhängig von den Handlungs- und Dispositionsspielräumen.

Kern und Schumann haben uns aber schon darauf hingewiesen, daß die neuen Arbeitsplätze autonom *und* belastend sind - ohne eine Erklärung dafür zu geben. Wir können nun die Ursache für den steigenden Streß bzw. für stärkere Ängste in der systemischen Kontrolle suchen.

Die betriebliche Kontrolle bleibt für den einzelnen Arbeiter anonym, gleichzeitig ist aus seiner Sicht das Gesamtgeschehen intransparent. Die Ängste, die durch diese indirekte Steuerung der Arbeitssituation entstehen können, korrespondieren mit dem Streß der direkten Leistungsvergleiche: Diese "interpersonalen Zeitvergleiche", die schon immer ein Bestandteil der Facharbeiterdomänen waren, können jetzt durch die Informationstechnologien systematisch betrieben werden. Wotschack schlägt deshalb vor, dem Belastungsmodell neben den Handlungs- und Dispositionsspielräumen noch die Dimension der "Außensteuerung" hinzuzufügen. (Wotschack 1987, S. 21). Wie werden die (Fach-)Arbeiter auf diese neue Situation reagieren?

Wenn die betrieblichen Leistungsvorgaben und Sanktionen durch die perfektionierte Sach-Herrschaft immer "objektiv" richtig und gerecht sind, die Spielräume in der Arbeitsausführung dagegen selbständig ausgestaltet werden können, dann kann man von einer Internalisierung der Leistungsnormen und einer grundsätzlichen Individualisierung ausgehen:

"Die Individualisierung von Leistungskontrollen zieht eine Individualisierung der Bewältigung nach sich. In diesem Sinne entsteht höhere Eigenverantwortung, aber auch - damit verbunden - individuelle Schuldzuschreibung bei Störungen, Arbeitsfehlern, bei nicht planbaren Vorkommnissen" (Wotschack 1987, S. 22).

Als zweiten Begleitprozeß nennt Wotschack die Auflösung kollektiver Beziehungen. Das individualisierte Arbeitshandeln kann im Extremfall zur Konkurrenz unter den Arbeitern, zum Abbau von Hilfeleistungssystemen und zur Zunahme sozialer Sanktionen in den informellen Beziehungen führen (ebenda).

Um also diese Debatte wirklich aus dem Sumpf der Industriesoziologen herauszuziehen, muß sie Teil einer dialektischen Theorie der kapitalistischen Gesellschaft sein, die diese in ihrer Totalität erfassen will. Ohne den Begriff vom Ganzen bleibt das Teil eine unbegriffene "Tatsache".

Geht man von dem ungebrochenen Verwertungszwang des Kapitals aus, dann führt dieser nicht zu einer tendenziellen Aufhebung der Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit, sondern zu seiner Reproduktion auf einem entwickelteren technologischen Niveau. Denn bezogen auf die bisherige Geschichte geht diese grundlegendste Arbeitsteilung immer einher mit bestimmten Eigentumsverhältnissen und ist sowohl Grundlage als auch Ausdruck von Klassenherrschaft. Das Auseinanderfallen in planende bzw. überwachende Tätigkeit und ausführende Arbeit spiegelt sich zwar auch in der betrieblichen Arbeitsorganisation wider, es ist aber vor allem ein bestimmendes Merkmal der Totalität, "...weil mit der Teilung der Arbeit die Möglichkeit, ja die Wirklichkeit gegeben ist, daß die geistige und materielle Tätigkeit - daß Genuß und die Arbeit, Produktion und Konsumtion, verschiedenen Individuen zufallen, und die Möglichkeit, daß sie nicht in Widerspruch geraten, nur darin liegt, daß die Teilung der Arbeit wieder aufgehoben wird" (Marx & Engels 1845/46, S. 32).

Solange diese Trennung, die älter als das Kapitalverhältnis und deshalb nicht darauf reduzierbar ist, bestehen bleibt, ist jede ausführende Arbeit entfremdete Arbeit und bedarf des Zwangs und der Kontrolle. Daß sich diese Kontrolle immer mehr in Sach-Herrschaft wandelt, entspricht der allgemeinen Tendenz der Verdinglichung aller sozialer Beziehung.

Das entwickeltere technologische Niveau ist aber kein rein quantitatives Verhältnis, im Gegenteil: die gegenseitige Durchdringung von Technik und Herrschaft, die durch die Informatisierung immer schneller vorangetrieben wird, verlangt nach einer Neubestimmung der "Produktivkräfte".

Auch wenn sich die kritische Theorie bekanntlich seit der "Dialektik der Aufklärung" von den Produktivkraftfetischisten abgewendet hat, so gibt es doch heute immer noch wenig Ansätze, die über den sozialtechnokratischen Tellerrand hinausblicken.

Welche destruktiven Auswirkungen Produktivkraftentwicklung, Arbeitsteilung und Klassenherrschaft auf Individuum und Gesellschaft haben, war immer Thema der kritischen Theorie - und zwar auch schon bei Marx, dessen Einordnung bei obigen Fetischisten wohl kaum der Sache gerecht werden würde. Der grundlegende dialektische Gedanke dabei lautet: Solange

die gesellschaftliche Entwicklung als "Naturprozeß" abläuft, solange sich die Gesetze dieses Ganzen hinter dem Rücken der Produzenten abspielen, solange bleibt jede Freiheit des Individuums eine Scheinfreiheit. Und je entwickelter die Gesellschaft, desto mehr wendet sich die blinde Reproduktion der "Naturgesetze" gegen das gesellschaftliche Ganze und gegen das Individuum; die "Zerstörung der Vernunft" und die "Zerstörung des Individuums" oder abgeschwächer:

"Monadisierung" und "Atomisierung" sind dafür die Schlagwörter. Einen vorläufigen Endpunkt dieser Entwicklung - ein "vereinzelter Einzelner" (Marx), dem Herrschaft nur noch "neutral" in Form von Dingen gegenübertritt und der scheinbar freiwillig seine eigene Unterwerfung unter das Kapitalverhältnis vorantreibt -, solch ein Individuum als Sendboten von wahrer bürgerlicher Individualität zu feiern, bleibt Aufgabe derjenigen, die nun auch ihren ideologischen Frieden mit dem Kapitalismus schließen wollen.

Literatur

- Breisig, T. (1986). Veränderungen im unteren Politikfeld durch maschinelle und psychologische Kontrollen und ihre Auswirkungen auf das System der industriellen Beziehungen. In: Seltz, R.; Mill, U. & Hildebrandt, E. (Hg.), Organisation als soziales System (Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen, S. 173-198). Berlin.
- Dörr, G.; Hildebrandt, E. & Seltz, R. (1983). Kontrolle durch Informationstechnologien in Gesellschaft und Betrieb. Leviathan, 5 (Sonderheft), S. 171-197.
- Kern, H. & Schumann, M. (1984). Das Ende der Arbeitsteilung? (Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung). München.
- Malsch, T. (1987). "Neue Produktionskonzepte" zwischen Rationalität und Rationalisierung - Mit Kern und Schumann auf Paradigmensuche. In: Malsch, T. & Seltz, R. (Hg.), Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand (Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, S. 53-80). Berlin.
- Malsch, T. & Seltz, R. (1987). Die aktuelle Diskussion über die Entwicklung neuer Produktions- und Rationalisierungsmodelle. In: Malsch, T. & Seltz, R. (Hg.), Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand (S. 11-34). Berlin.
- Manske, F. (1987). Ende oder Wandel des Taylorismus? Von der punktuellen zur systemischen Kontrolle des Produktionsprozesses. Soziale Welt, S. 166-180.
- Marx, K. (1867). Das Kapital, Erster Band. In: Marx-Engels- Werke, Bd. 23. Berlin 1984.

Marx, K. & Engels, F. (1845/46). Die Deutsche Ideologie, I. Band. In: Marx-Engels-Werke, Bd. 3, S. 13-77. Berlin 1984.

Wotschack, W. (1987). Vom Taylorismus zur kontrollierten Autonomie. Über Personaleinsatzkonzepte und Arbeitsanforderungen bei neuen Technologien, Berlin: Veröffentlichungsreihe des Forschungsschwerpunkts Arbeitspolitik, Wissenschaftszentrum Berlin.

★
**PSYCHOLOGIE &
 GESELLSCHAFTS
 KRITIK**

49/50

ISBN 3-925007-49-0

Frauen & Psychologie III

NEUERSCHEINUNG



Eine psychologiekritische Zeitschrift für Psycholog/inn/en, Pädagog/inn/en, SozialwissenschaftlerInnen in Theorie und Praxis.

Hrsg.: Initiative kritischer Psychologinnen und Psychologen e.V.

Einzelheft 12,- DM / Doppelheft 18,- DM / Jahresabonnement 40,- DM /

Student/inn/en, Arbeitslose u.ä. 34,- DM; jeweils zzgl. Porto.

Erhältlich in jeder guten Buchhandlung oder direkt bei der Redaktion der P & G, Bürgerbuschweg 47, D-2900 Oldenburg, Telefon (04 41) 6 41 26 oder 50 30 93.