

Hildebrandt, Eckart

Book Part — Digitized Version

Wandel betrieblicher Kontrollsysteme

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1990) : Wandel betrieblicher Kontrollsysteme, In: Hans-Böckler-Stiftung (Düsseldorf) (Ed.): Kontrolle, Autonomie und Leistung in vernetzten Produktionssystemen: Ergebnisse des CIM-Arbeitskreises der Hans-Böckler-Stiftung am 27.3.1990 in Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, pp. 4-8

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112137>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Eckart Hildebrandt

Wandel betrieblicher Kontrollsysteme

Aufgabe dieses Referats ist es, einen kurzen Überblick über den Stand der Kontrolldebatte aus meiner Sicht zu geben.

Ausgelöst wurde die Debatte auf der theoretischen Seite durch die Labour-Process-Debatte, d. h. die Annahme, daß die Kontrolle von Arbeit zu den zentralen und konstituierenden Aufgabendes Managements gehört (Braverman, Edwards und folgende). Gesellschaftspolitisch beschleunigt wurde diese Debatte durch den vermehrten Einsatz von IuK-Technologien in sensiblen, personennahen Bereichen (Volksbefragung, Personalinformationssysteme wie PAISY im Betrieb). Beide Zugänge betonten die machterstärkende Funktion neuer Technologien in Form weitgehender Kontrollpotentiale, die in Orwells "1984" ihren Ausdruck fanden. In den Hauptströmungen der Industriosozologie dagegen war von Kontrolle kaum die Rede. Dort folgte man im wesentlichen ökonomie-deterministischen Ansätzen (Zeitökonomie, Betrieb als Strategiefeld, Verwertungslogik), die die Aufmerksamkeit auf die Analyse von Rationalisierungsfolgen lenkten, wobei die Qualifikation im Mittelpunkt stand. Daß der Begriff zumindest im Vokabular auftauchte, lag an folgenden Entwicklungen:

Erstens war unübersehbar, daß im Feld der Kontrolle von Arbeit erhebliche Veränderungen stattfanden.

Zweitens eröffnete die Erkenntnis der Variabilität der Informationstechnologien, die unterschiedliche Arbeitsgestaltung zuläßt, eine Diskussion über die Kriterien dieser betrieblichen Gestaltung.

Drittens war die Verfeinerung des Qualifikationskonzeptes an qualitative Grenzen gestoßen. Man konnte für die Ausübung von Fähigkeiten wesentliche Rahmenbedingungen nicht mehr beschreiben und damit die Arbeitssituation nur noch unzureichend charakterisieren.

Die Situation war folglich reif für die Aufnahme der Kontrollkategorie in die Dimen-

sionen empirischer Industriosozologie, allerdings geprägt von einem Technikfolgenansatz.

Es dürfte einen Kernbereich von Befunden über "neue Kontrollen" geben, der in den einschlägigen Studien unumstritten ist und eine wichtige Anreicherung der industriosozologischen Debatte darstellt:

1. Wandel der dominanten Kontrollform von bürokratischer zu systemischer Kontrolle.

Kontrolle konnte bisher wesentlich als nachvollziehbar und auf die einzelne Arbeitstätigkeit gerichtet definiert werden (Akkordvorgabe, Meisteraufsicht, Lohnabrechnung). Kontrolleure waren Personen und bürokratische Prozeduren. Mit der breiten Einführung von computergestützten Produktionsplanungs- und -steuerungssystemen vollziehen sich zwei qualitative Veränderungen. Erstens wechseln die Informationen über den Arbeitsvollzug das Medium, sie werden unsichtbar. Zweitens erhöht die IuK-Technologie die verfügbaren Daten über den Gesamtproduktionsprozeß (Transparenz) und verlagert sie in die Planungs- und Steuerungsbereiche (Zentralisierung). Der Einzelarbeitsvollzug wird in hoher Detaillierung und Determinierung zum Gegenstand integrierter Planung und mitlaufender Kontrolle (BDE). Als Akteur des Arbeitsvollzugs wird der einzelne Beschäftigte Teil einer für ihn nicht durchsichtigen und nicht veränderbaren Gesamtsteuerung.

2. Verallgemeinerung systemischer Kontrolle

Im Anspruch der CIM-Technologien, eine integrierte Optimierung vorzunehmen, ist angelegt, daß das Kontrollnetz schrittweise über alle betrieblichen Funktionsbereiche ausgedehnt wird. PPS im Maschinenbau dient sowohl der Erhöhung der Transparenz über die Werkstatt mit der schrittweisen Ordnung des Chaos als auch der erstmals systematischen Erfassung der

fertigungsvorgelagerten Bereiche, auch der bisher zum Teil kontrollfreien Arbeit der schöpferischen Konstruktion. Daraus ergibt sich eine wichtige Angleichung ehemals sehr unterschiedlicher Kontroll-Regimes für die verschiedenen Beschäftigtengruppen, deren Folgen aber z. B. für Interessendifferenzen noch nicht geklärt sind.

3. *Entkoppelung von Kontrolle und Qualifikation*

Ein entscheidend wichtiger Befund, der den Fortschritt systemischer Kontrolle gegenüber den bisherigen Kontrollformen hervorhebt, ist die Möglichkeit der Gleichzeitigkeit von qualifiziertem Tätigkeitszuschnitt, dezentraler Disposition und Kontrolle. Dies ist eine neue Qualität. Das tayloristische Prinzip ging davon aus, daß Kontrolle mit determinierter und zergliederter Arbeit einhergeht. Damit waren gering qualifizierte Arbeitsplätze auch zugleich gut kontrollierte Arbeitsplätze. Dieser Zusammenhang ist aufgelöst. Es gibt zunehmend Arbeitsplätze mit großer dezentraler Disposition und hochqualifizierten Tätigkeiten, die gleichzeitig in starkem Maße durch die detaillierte Planung und mitlaufende BDE kontrollierbar sind.

Eher umstritten dürfte sein, ob sich damit Kontrolle gegenüber Qualifikation neutral verhält oder nicht trotzdem einschränkende Auswirkungen zumindest auf die Nutzung vorhandener Qualifikation ausgehen.

4. *Vorbedingungen für Kontrolle*

Es dürfte auch Einstimmigkeit darüber existieren, daß der Wandel der Kontrollform nur bedingt mit einer Verdichtung personenbezogener Kontrolle einhergeht. Konsens sind die hohen Kontrollpotentiale der IuK-Technologien und die steigende Transparenz über den Produktionsprozeß. Bei der Frage, inwieweit die arbeitsprozeßlichen Daten auf Personen hin ausgewertet oder direkt zusätzliche Personendaten erhoben werden bzw. Prozeß- und Personendaten miteinander verknüpft werden, liegen unterschiedliche Ergebnisse vor. Sie deuten darauf hin, daß bei unterschiedlichen Produktionsbedingungen unterschiedliche Kontrollstrategien verfolgt wer-

den. Danach gehen standardisierte Serienproduktionen eher mit zentraldeterministischen Steuerungen einher, während variable Kundenfertiger sich eher auf eine Grobsteuerung beschränken, die mit unterschiedlichen Detailkontrollen aufgefüllt wird. Neben diesen Strukturbedingungen spielen auch Kontrollstrategien des Managements eine Rolle, d. h. wie stark Kontrollpotentiale aufgebaut und mit Personendaten verknüpft werden.

5. *Akzeptanz der Kontrollsysteme*

Ein - gemessen an dem kritischen Gesellschaftsdiskurs - überraschender Befund ist die hohe betriebliche Akzeptanz der neuen Kontrollsysteme. Die parallele Tendenz der Requalifizierung und die geringe Nutzung der Kontrollpotentiale im Maschinenbau sind ein Teil der Erklärung. Als weiteres Moment tritt hinzu, daß die systemische Kontrolle eine hohe ökonomische und ablauforganisatorische Rationalität hat. Die neuen PPS-Systeme sind eine Reaktion auf engere Marktanforderungen (Lieferzeiten, Termintreue, Lagerkosten und geringe Maschinenauslastung), insofern existenzsichernd. An einem geordneten Auftragsdurchlauf, der Zulieferung von Teilen, Vorrichtungen und Werkzeugen zum richtigen Zeitpunkt sind auch die Werker interessiert.

Natürlich existieren auch technologische Ursachen. Die computergestützte Produktion - unterstützt durch die Durchsetzung des Computers in allen Lebensbereichen - ist inzwischen so umfassend und massiv, daß zum Haupttrend keine Alternative denkbar erscheint. Dies gilt für die Technikgestaltungsdiskussion, erst recht aber für den einzelnen Beschäftigten, für den diese vernetzten Computertechnologien überhaupt nicht mehr greifbar sind. Darüber hinaus verbreiten sich Nutzungsstrategien, bei denen zentrale Kontrollfunktionen mit dezentralem Informationsservice kombiniert werden. Beispiele dafür sind sog. Fenster auf den Auftragsbestand, auf Lohnverrechnungskonten etc.

Ein letzter, aber nicht wenig gewichtiger Grund für die hohe Akzeptanz der neuen Kontrollform ist die Diffusität des Kontroll-

phänomens. Ein Teil der Beschäftigten, insbesondere jüngere Techniker, halten technische Kontrollen für eine selbstverständliche Begleiterscheinung der notwendigen Informatisierung. Eine andere Gruppe, insbesondere ältere Beschäftigte, kann keine Kontrollen "sehen". Die Diffusität des Phänomens macht es der dritten, gegenüber Kontrollgefahren sensiblen Gruppe schwer, konkrete "Grenzüberschreitungen" vorzuweisen bzw. ihr wird mit der freiwilligen Trennung von Prozeß- und Personaldaten durch das Management der Wind aus den Segeln genommen.

Diese Punkte erklären vielleicht, wieso die Einführung von systemischen Kontrollen in den Betrieben relativ bruchlos verläuft. Gewerkschaftspolitisch gibt es zwar beim Kontrollthema eine hohe Sensibilität, aber nur gegen Strategien begrenzter Reichweite (in der Regel wird in Betriebsvereinbarungen ein Passus aufgenommen, daß Leistungskontrollen nach Betriebsvereinbarungsgesetz ausgeschlossen sind). Wir haben aber gesehen, daß es politische und soziale Schranken gegen eine Intensivierung von Kontrollen gibt, die sich nicht nur über Konflikte, sondern auch durch Antizipation auf seiten des Managements Geltung verschaffen:

In der gesellschaftlichen Akzeptanz gibt es sichtbare Grenzen. Beispielsweise hatte der Volkszählungsboykott eine sehr breite Resonanz. Ein exemplarischer Fall war in den siebziger Jahren die Auseinandersetzung bei Daimler, wo es um die Verknüpfung von Personalinformationssystemen mit Arbeitsgestaltungsdateien ging. Daneben gab es die Auseinandersetzung bei Opel um das Personalinformationssystem PAISY. Im Mittelpunkt der Auseinandersetzungen stand immer das Selbstbestimmungsrecht bei Datenerhebungen und Datenverwendung. All dies hat eine erhebliche Breitenwirkung gehabt.

Konkret in den Betrieben gibt es durchaus Fälle von zu engen Personenkontrollen bzw. personenbezogenen Kontrollen, die Widerstand hervorgerufen haben und deshalb auch teilweise zurückgenommen worden sind. Ein früher Streitpunkt waren

beispielsweise die Maschinenschreiber, die eine unmittelbare Zeiterfassung ermöglichen. Immer wieder ein Konfliktpunkt ist der Versuch von Mitgliedern des Managements, heimlich Kontrollen durchzuführen. Es wird immer wieder versucht, mehr zu kontrollieren, als öffentlich zugestanden wird. Diese Differenz zwischen offizieller Kontrollphilosophie und Kontrollwirklichkeit im Betrieb ist ein interessantes Phänomen, das strukturell in jedem Betrieb auftritt und dann in einzelnen Betrieben auch zu Konflikten führt, die die soziale Produktivität massiv verringern. Dieses Phänomen wird auf das prinzipielle Mißtrauen des Managements gegenüber der Leistungsbereitschaft der Werker zurückgeführt, die wiederum auf dem verborgenen Zwangscharakter des Arbeitsverhältnisses beruht.

Ein weiteres Hemmnis der Kontrollverdichtung liegt darin, daß mit den neuen Kontrolltechnologien eine ganz eindeutige und starke Leistungsverdichtung verbunden ist. Diese Kopplung von Kontrollsystemen und Leistungsverdichtung ist hochgradig konfliktorisch. Der daraus resultierende Widerstand stellt eine eindeutige Schranke gegen Kontrollsysteme dar.

Eine entscheidende Barriere der Verbreitung von informationstechnologischen Steuerungs- und Kontrollsystemen sehen wir in dem Auseinanderfallen von Systemintegration und Sozialintegration. Die einzelne Tätigkeit wird auf der einen Seite über Steuerungsmechanismen straff in das System eingegliedert, auf der anderen Seite fällt aber der Arbeiter als Person aus diesem Produktionsprozeß heraus. Damit wird das geschwächt, was wir soziale Produktivität nennen.

An diesem Punkt zeigt sich auch die grundlegende Schwäche eines Erklärungsmodells für Kontrolle, das allein auf der Dynamik eines im Prinzip grenzenlosen Kontrollinteresses des Managements und im Widerstand der Beschäftigten dagegen beruht. Wir haben daher insofern eine Erweiterung dieses Ansatzes vorgenommen, als wir die alltägliche Regulierung der Arbeitsvollzüge neben technisch-ökonomischen Strukturen auf einen Pro-

duktivitäts- und Sozialpakt zurückführen, der im Mittelpunkt der betrieblichen Sozialverfassung steht. Damit werden zwei Bauelemente des Kontrollkonzepts verändert:

Erstens tritt gegen die durchgängige Machtasymmetrie zwischen Management und Beschäftigten die gegenseitige Abhängigkeit von Bereichs- und Funktionsspezialisten in einen alltäglichen Kooperationsprozeß. Es ist nach unserer Beobachtung falsch, daß sich das Machtübergewicht des Managements durch alle betrieblichen Regelungen und Beziehungen zieht und nur in der Komplexität und Unbestimmtheit des Auftragsgeschehen Schranken findet. Die alltägliche Organisation der Produktion beruht nicht auf dem Prinzip der Durchsetzung von Managementmacht, sondern setzt im bundesdeutschen Maschinenbau nur ihren Rahmen. Innerhalb dieses Rahmens beruht sie auf der Kooperation erfahrener und motivierter Fachkräfte, die den effektiven Produktionsablauf erst zustandebringen.

Für einen funktionierenden Produktionsprozeß muß das einseitige Machtgefüge durch einen gegenseitigen Kooperationsprozeß ergänzt werden, der nicht auf der Durchsetzungsfähigkeit von Vorgesetzten beruht, sondern auf richtigen Vorgaben und Vorarbeiten, die von unten mit der Kompetenz des Facharbeiters ausgefüllt und ggfs. auch korrigiert werden. Dieser Kooperationsprozeß ist immer auch sozialer Prozeß, trotz seiner zunehmenden Technisierung.

Die zweite Erweiterung betrifft die Vorstellung, Kontrolle allein an die Tätigkeit des Managements zu binden. Der Kooperationsprozeß der alltäglichen Organisation der Produktion enthält zwei Bedeutungen von Kontrolle: zum einen resultiert aus der Facharbeitersozialisation eine Mindestleistung, zum zweiten bildet sich in der Abteilung eine Gruppennorm heraus. Auch zwischen Meister/Vorarbeiter und Werkern haben sich Kontrollnormen herausgebildet und stabilisiert, die sich zur Legitimität neuer technischer Kontrollen ambivalent verhalten können. Einerseits kann systemische Kontrolle in der Sicht der neuen Facharbeiter durchaus das belastende und

uneffektive Chaos der Werkstatt ein Stück weit lichten und ordnen. Andererseits kann sie das personale Vertrauensverhältnis zu den Vorgesetzten tiefgreifend zerstören.

Das Resultat unserer Überlegungen besteht zusammengefaßt also darin, daß die Einseitigkeit und Intentionalität des ursprünglichen Kontrollkonzepts korrigiert werden muß durch die Einbettung in ein Konzept der betrieblichen Sozialverfassung.

Damit sind wir beim letzten Punkt, den Schwächen des Kontrollkonzepts. Obwohl hier aufgrund der existierenden unterschiedlichen Ansätze Verallgemeinerungen schwierig sind, müssen doch folgende Punkte benannt werden:

1. Beziehung zu bzw. Abgrenzung von anderen Konzepten

Dies gilt einmal im Hinblick auf grundlegende Theorien der Macht- und Herrschaftsverhältnisse. Ist es z. B. sinnvoll, Kontrolle wesentlich als Machtausübung zu definieren? Ist der Wandel der Kontrollformen grundsätzlich mit einer weiteren Verschiebung der Machtverhältnisse verbunden?

Damit verknüpft sind natürlich unterschiedliche Begründungen des Kontrollansatzes, also das Transformationsproblem, der Subsumtionsansatz, das Unsicherheitstheorem.

Schließlich ist es notwendig, Kontrolle gegen Konzepte abzugrenzen, die in anderen Fachdisziplinen ähnliches zu fassen suchen: Einfluß, Vertrauen, Verständigung (Zündorf), aber auch Gestaltungsspielraum, Autonomie.

2. Von Widerstand / Gegenwehr zu Motivation / Akzeptanz

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß das Konzept der Managementkontrolle eines Gegenüber bedarf, das häufig in Widerstand bzw. Gegenwehr der Kontrollierten gesehen wurde. Im englischen Konzept der worker's control gab es ein Verständnis des ständigen betrieblichen Kampfes um Kontrolle, weniger um Gestaltung des Arbeitsprozesses, sondern

mehr um politische Macht im Betrieb. Dieser Ansatz hat hier, wesentlich aufgrund der andersartigen industriellen Beziehungen, nie Fuß gefaßt. Es wäre zu prüfen, ob infolge der kooperativen Definition in der Bundesrepublik die Konzepte Motivation/Akzeptanz diese Stelle ausfüllen. Dieses Fehlen verweist auch auf die Gestaltungsaspekte. Gewerkschaftspolitisch wird formuliert, daß man wegkommen muß vom Bezugspunkt technische Rationalisierung und hinkommen muß zu einem Konzept der Gegengestaltung, also zu eigenen Gestaltungsansätzen.

3. Die Weite des Kontrollbegriffs

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, auf unterschiedliche Kontrollbegriffe hinzuweisen: Auf eine engere Kontrolle, die sich auf Arbeitsplätze oder konkrete Arbeitsstrukturen bezieht und auf eine Kontrolle im weiteren Sinne, die sich auf die Weiterentwicklung des gesamten Betriebes bezieht, und zwar von der Technologieausstattung bis hin zum Produkt und zum Verhältnis Betrieb und Umwelt. Hat man ein derart weiter Kontrollverständnis wie im zweiten Fall, gewinnt das Problem von Kontrolle und Gegenkontrolle eine zusätzliche Dimension. Die Umwelt kann man beispielsweise der einzelbetrieblichen Logik nicht überlassen. Ein Kontrollansatz, der eng personen- und arbeitsplatzbezogen ist, kann Problemen der Technikentwicklung nicht mehr gerecht werden. Bei CIM-Technologien ist dieses ja schon deutlich geworden, weil es hier um arbeitsplatz- und abteilungsübergreifende Integration von Funktionen geht. Außerdem kann Kontrolle nicht nur technisch gesehen werden, sondern hat auch soziale und ökologische Momente zu beachten.

4. Politisierung der Kontrolle

Ich denke, daß Politisierung nicht nur eine Frage von Mobilisierung und gewerkschaftliche Aufgabe ist, sondern auch von wissenschaftlicher Analyse, warum Kontrolle wenig politisiert ist bzw. wie diese politisiert werden kann. Dies geht bis zu dem Punkt: Kontrolle als Gestaltungskriterium. Kontrolle muß also auch in gewerkschaftlichen Gestaltungsvorschlägen einen entsprechenden Raum einnehmen. Stellt

man die Frage: Was ist eine menschenrechte Kontrolle, wird bereits die Schwierigkeit der Beantwortung dieser Frage deutlich. Wenn die Wendung nicht gelingt hin zu einem Gestaltungsansatz, der Kontrolle mit umfaßt, wird dieses Konzept einseitig sein. Andere Themen der gewerkschaftlichen Auseinandersetzung wie Lohn und Arbeitszeit ermöglichen ein unmittelbares Gestaltungshandeln. Dies ist bei der Kontrollfragestellung bisher nicht der Fall.