

Jürgens, Ulrich

Book Part — Digitized Version

Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß: eine Problemskizze zur Arbeitspolitik

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Jürgens, Ulrich (1984) : Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß: eine Problemskizze zur Arbeitspolitik, In: Ulrich Jürgens, Frieder Naschold (Ed.): Arbeitspolitik: Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit, ISBN 3-531-11641-X, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, pp. 58-91

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122401>

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>.

Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik

I. Ausgangspunkt und Zielsetzung der Analyse

Arbeitspolitik befindet sich gegenwärtig in der Bundesrepublik wie in den meisten anderen Industrieländern an einem Knotenpunkt ihrer historischen Entwicklung. Gegenüber den Nachkriegs- und insbesondere den 60er und 70er Jahren haben sich, offenbar für eine längere „Zyklus-Phase“, wesentliche Rahmenbedingungen verschoben:

- durch die Bildung einer industriellen Reservearmee von Arbeitslosen,
- durch das Ausreifen eines umfassenden Rationalisierungspotentials an „neuen Techniken“,
- durch das Austrocknen der finanziellen Fonds sowohl des Staates wie der Unternehmen, die bisher eine Kompromißbildung widerstreitender Interessen durch entsprechende Allokation von Ressourcen erleichtert hatten und
- durch Niederlage und Resignation des „politischen Keynesianismus“ und eines entsprechenden sozialen Klimas, das auf der Vorstellung der Machbarkeit und Planbarkeit sozialer Prozesse basiert.

Die Lage der Beschäftigten in den Betrieben und die – in einem umfassenden Sinne – Bedingungen ihrer Arbeit werden in dieser Situation durch zwei sich wechselseitig verstärkende Einflußfaktoren verändert:

- In den Betrieben verschieben sich durch die Einführung neuer Techniken und Technologien in Verbindung mit arbeitsorganisatorischen Maßnahmen die Relationen von Macht, Herrschaft und Kontrolle;
- im gesellschaftlichen Umfeld der Betriebe verschieben sich die Aufmerksamkeits- und Prioritätsmuster für Probleme betrieblicher Arbeitsbedingungen; mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit der Lösung von Arbeitsmarktproblemen und der Steigerung internationaler Konkurrenzfähigkeit werden Fragen betrieblicher Arbeitsbedingungen vielmehr eher dethematisiert, und es werden die Voraussetzungen für eine Rücknahme von Politikansprüchen und Regulierungen geschaffen.

Man könnte die Veränderungen im Verhältnis von Politik und Ökonomie sowie in den gesellschaftlichen Kräfteverhältnissen als konjunkturzyklisches Phänomen betrachten, schließlich befinden wir uns in einer wirtschaftlichen Krisensituation; mit dem wirtschaftlichen Aufschwung würden sich die oben genannten Verschiebungen dann schon wieder korrigieren.

Dem steht in der Diskussion die These gegenüber, daß sich durch den gegenwärtigen Rationalisierungsschub und durch die inhärenten Eigenschaften der computergeschützten Techniken die Machtrelationen im Betrieb und die Mikrostrukturen von Politik grundlegend verändern. Durch einen entsprechenden Formwandel von Arbeitspolitik auf betrieblicher Ebene wären dann auch die Funktionsbedingungen für gesellschaftliche und staatliche „Makropolitik“ strukturell verändert.

Diese These eines Formwandels von Arbeitspolitik auf betrieblicher Ebene bildet den Ausgangspunkt meiner folgenden Überlegungen. Es geht mir jedoch nicht primär um eine Bestätigung oder Widerlegung der These selbst anhand empirischer Belege, sondern mehr um die begrifflichen und konzeptionellen Voraussetzungen für ein solches Unterfangen. Im Mittelpunkt der Überlegungen steht daher die Frage eines adäquaten theoretischen Bezugsrahmens, der die politische Dimension der gesellschaftlichen Beziehungen *in* der Produktion – der „social relations in productions“ (Burawoy) – erfaßt, also um ein zentrales Problem der Arbeitspolitik (vgl. Jürgens/Naschold 1982; Dörr/Naschold 1982; sowie die Beiträge von Naschold und Beckenbach in diesem Band)¹. Es ist m.E. ein wesentliches Desiderat im Rahmen dieser Zielsetzung, eine genauere Differenzierung zwischen den Begriffen und Realphänomenen von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb zu entwickeln. Ähnlich wie im Falle des Politikbegriffes selbst läßt sich bei diesen Begriffen – trotz oder vielleicht auch wegen ihrer großen Theorietradition – eine zumeist unreflektierte und undifferenzierte Verwendungsweise feststellen. Im Rahmen vieler, gerade auch *industriesoziologischer Untersuchungen* stellt die Erwägung des Macht- und Herrschaftscharakters der jeweils erörterten Erscheinungsformen betrieblicher Sozialbeziehungen oft nur noch eine knappe Verbeugung vor der systemkritischen Tradition der Disziplin dar. Analytisch sind Macht- und Herrschaftsfragen mehr und mehr zu einem „toten Winkel“ gerade auch systemkritischer und politisch-ökonomischer Analysen geworden.

Im Rahmen der gegenwärtigen Diskussion über die neuen Techniken finden sich nun die alten Problemstellungen von Macht und Herrschaft in den neuen Schläuchen der Diskussion über Kontrolle wieder, die wesentliche Anstöße durch Braverman's Untersuchung „Labor und Monopoly Capital“ (1974) erhalten hat. In dem Kontrollbegriff bündeln sich verschiedene Funktionsbestimmungen, Erwartungen und Befürchtungen, die gegenüber den „neuen Techniken“² bestehen, wie

1 Laut Braczyk et al. (1982, S. 31) hat sich Politik mittlerweile als dritte analytische Ebene neben Technik und Organisation in der Industriesoziologie der Bundesrepublik einen festen Platz erobert. Sie werde „zunehmend systematisch als analytische Ebene industriesoziologischer Rationalisierungsforschung beansprucht.“

Die Autoren verweisen im Anschluß allerdings darauf hin, daß im Vergleich zu den Dimensionen Technisierung und Organisierung die Politikdimension noch vergleichsweise wenig entfaltet ist: „Die Politik-Dimension ist im Vergleich dazu ein zunächst noch offenes Instrument zur Verortung und genaueren Eingrenzung des verstärkt in Anschlag gebrachten Interessenbezugs von Rationalisierung.“

2 Der Begriff der „neuen Techniken“ kann und soll nicht trennscharf zwischen spezifischen neuen Techniken und anderen Formen der Technisierung und Automatisierung unterscheiden. Auch die üblichen „neuen Techniken“ haben vielfach die Wirkungen, die oben im Text beschrieben werden: Veränderungen der Arbeitsanforderungen, Freisetzungseffekte usw. Allerdings sind unter den gegenwärtig über-

- Probleme der Erweiterung und Integration von Systemen der direkten Verhaltenskontrolle und Personalüberwachung auf staatlicher und betrieblicher Ebene (die Orwell'sche Perspektive des „gläsernen Menschen“);
- Probleme des Übergangs von Arbeits- und Steuerungsfunktionen an die Maschinen und der wachsenden „Intelligenz“ und Selbstregulierungsfähigkeit der Maschinerie selbst (die Perspektive der menschenleeren Fabrik);
- Probleme der fortschreitenden Trennung von planenden und arbeitsvorbereitenden Arbeitsfunktionen auf der einen und ausführenden und qualifikatorisch entwertenden Arbeitsfunktionen auf der anderen Seite (die taylorsche Rationalisierungsperspektive).

Alle diese befürchteten und erwarteten Wirkungen zusammengenommen scheinen die neuen Techniken eine gravierende Verschiebung der Macht- und Herrschaftsbeziehungen im Betrieb notwendig zur Folge haben. Die entsprechenden Diskussionen bleiben jedoch häufig auf die *Potentiale* technischer Entwicklungen, sei es von Organisations-, sei es von Produktionstechniken fixiert. Die Veränderungen in den Macht- und Herrschaftsbeziehungen stellen dann eine der Veränderungsdimensionen dar, die als eine der „Folgen der technischen Entwicklung“ (früher: des technischen Fortschritts) zu sehen und zu untersuchen wären. Demgegenüber will ich mit den folgenden Ausführungen versuchen, die Frage der Entwicklung der Macht- und Herrschaftsbeziehungen in einer umfassenderen, arbeitspolitischen Perspektive darzustellen und die Anstöße, die sich aus der technischen Entwicklung ergeben, als endogenes Moment im Rahmen dieser Perspektive zu betrachten.

Da versucht wird, die verschiedenen Ebenen ausgehend von den betrieblichen Mikrostrukturen der Arbeit bis hin zu institutionalisierten staatlichen Politikformen in die Analyse einzubeziehen, ohne daß der Stoff schon so weit durchdrungen wäre, daß dies anhand der „Entwicklung“ realer Problemstellungen organisch erfolgen könnte, bleibt die Darstellung notwendig additiv. Obgleich die Problemstellungen empiriebezogen formuliert sind, richten sich die Überlegungen nicht auf Hypothesen zur Erklärung empirischer Verläufe, vielmehr sollen diese die vorgeschlagenen Analytiken und Konzepte zur Arbeitspolitik plausibel machen. Für die Erklärung empirischer Abläufe und für empirisch fundierte Hypothesen wäre mehr zu tun: insbesondere wäre der Einfluß konjunktureller, besonders arbeitsmarktbedingter Faktoren für die Entwicklung der Macht-, Herrschafts- und Kontrollrelationen systematischer einzubeziehen.

Der Gang der Darstellung besteht in zwei Schritten. Im ersten sollen Begriffe und Formen von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb erörtert werden. Dabei

Fortsetzung Fußnote 2

hauptsächlich eingeführten neuen Techniken für Produktions-, Verwaltungs- und Organisationszwecke die computergestützten Techniken stärker repräsentiert. Mit einem Erfahrungs-Bias, den ich aufgrund empirischer Projektarbeit über die Automobilindustrie in die Überlegungen einbringe, stehen für mich in etwa die folgenden konkreten Techniken als Beispiele für die im Aufsatz angesprochenen „neuen“ – computergestützten – Techniken: computerisierte Personalinformationssysteme, computer aided design, Systeme der Produktionsflußsteuerung und -kontrolle, Industrieroboter, NC-, DNC-, CNC-Maschinen usw.

stelle ich den Begriff der Macht in den Mittelpunkt – im Gegensatz zu der in der Literatur fast üblicheren theoretischen Dominanz der Herrschaftskategorie und der Auffassung von Macht als einer Form von *Herrschaftsausübung*. Im zweiten Darstellungsschritt diskutiere ich im Hinblick auf die bisher entwickelten Probleme Begriff und Formen von Politik, dabei setze ich mich mit der Frage der „Untergrenze“ und „Obergrenze“ von Politik als sozialer Handlungsform, als Bearbeitungs- und Bewältigungsform von Problemen der sozialen Beziehungen in der Produktion auseinander.

II. Verschiebungen in den Relationen von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb

1. Macht der Kontrolle oder Kontrolle der Macht

1.1 Zur Genese von Machtpositionen im Betrieb

Im folgenden will ich zunächst Problemstellungen der Macht als einem Charakteristikum der sozialen Beziehungen im Betrieb erörtern. Dabei lege ich das Hauptgewicht auf die Erklärung von „Primärmacht“. Darunter verstehe ich die originär aus der Art der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den sozialen Parteien im Betrieb erwachsenen Machtpositionen für einzelne Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen. Im Gegensatz dazu verstehe ich unter „Sekundärmacht“ solche, die auf bereits kollektiv erkämpften bzw. staatlich gesetzten Regelungen und Institutionen beruhen. Die Phänomene, auf die sich diese beiden Begriffe beziehen, sind keineswegs neu, und sie sind häufig beschrieben worden. Die Sinnhaftigkeit der neuen Begriffsstrategie ergibt sich m.E. aber aus dem Kontext der gegenwärtigen Verschiebungen in den betrieblichen Macht-, Herrschafts- und Kontrollbeziehungen.

Wie erklärt sich also Macht in den betrieblichen Sozialbeziehungen? Ich gehe für die Erklärung aus von dem zentralen „Transformationsproblem“ der Arbeitspolitik (vgl. auch die Beiträge von Naschold sowie Dörr et al. in diesem Bd.). Dieses besteht darin, daß das formelle Recht der Anweisung, das den Vertretern der Kapitaleseite gegenüber der durch Kaufvertrag in seine Verfügung gestellten Arbeitskraft zukommt, noch lange nicht die Gewähr dafür bietet, daß das eigentliche Ziel des Kaufakts aus der Sicht der Kapitaleseite erreicht wird, nämlich Produkte zu erstellen, die nach Menge, Preis und Kosten-Relation mindestens den erwarteten Profit einbringen.

„But when the capitalist buys labor power, he buys what is on the one hand a potentially malleable commodity, but what is on the other hand a commodity ultimately controlled by an independent and often hostile will.“ (Friedman 1977, S. 78)

Die Phase des Arbeits- und Produktionsprozesses bildet – ebenso wie die darauffolgende Phase der Zirkulation der Waren auf dem Markte – Zeiten der *Ungewißheit*

für das Kapital. Das Kapital ist in diesen Phasen „gebunden“, es befindet sich in einem Zustand der „Metamorphose“ (Marx 1966/1893), in der es von jeder Störung oder Unterbrechung der regulären Abläufe vernichtet werden kann. Das Ziel des Managements muß es daher sein, alle möglichen Störquellen unter seine *Kontrolle* zu bringen, nicht notwendig um sie auszuschalten, denn dies wird in vielen Fällen nicht möglich sein, sondern um sie kalkulierbar werden zu lassen und so Vorkehrungen zu ihrer Bewältigung zu schaffen. Umgekehrt stellen die Art der Sozialbeziehungen und die Bedingungen der Arbeit auch für die Personen, welche die Arbeitskraft verkörpern, eine kritische Phase für ihre materielle und psychische Reproduktion dar. Betrieblicher Status, Höhe des Einkommens, abgeforderte Qualifikationen usw., über die in dieser Phase entschieden wird, haben weitreichende Auswirkungen auch für die Bedingungen, unter denen sich die Individuen außerhalb der Arbeit reproduzieren.

Die Entstehung der so beschriebenen Problemkonfiguration in den betrieblichen Sozialbeziehungen ist selbst Resultat von Macht- und Herrschaftsbeziehungen, deren spezifische historischen und systematischen Begründungen hier nicht weiter erörtert werden sollen. In der betrieblichen Sozialbeziehung, wie immer sie also entstanden ist, entstehen und reproduzieren sich eigene Machtpotentiale, die in einem ersten Annäherungsschritt durchaus zunächst formationsunspezifisch erklärt werden können. Mir scheint hier der Bezug auf „Ungewißheit“ sehr sinnvoll, wie er etwa bei Crozier/Friedberg formuliert wird:

„Die Macht eines Individuums oder einer Gruppe, kurz eines sozialen Akteurs, ist so eine Funktion der Größe der Ungewißheitszone, die er durch sein Verhalten seinen Gegenspielern gegenüber kontrollieren kann. Aber nicht irgendeine Ungewißheitszone . . . diese muß auch relevant sein sowohl in bezug auf das zu behandelnde Problem, als auch hinsichtlich der Interessen der beteiligten Parteien.“ (1979, S. 43).

Diese zunächst allgemein organisationstheoretische Erklärung schließt einen instrumentellen Begriff der Macht aus, wie er etwa dem Argument zugrundeliegt: Das Kapital setzt seinen Willen (über kurz oder lang) durch, weil es die Macht (oder bestimmte Ressourcen) besitzt. Die Aufmerksamkeit wird vielmehr gelenkt auf die Entstehung von Macht und ihrer Reproduktion unter den *Bedingungen der Produktion*, in denen es auch wechselseitige Abhängigkeitsverhältnisse gibt.

Eine solche Formulierung, bezogen auf die Beziehung von Arbeit und Kapital im Betrieb, provoziert erfahrungsgemäß den Einwand, sie würde die prinzipielle Asymmetrie von Machtbeziehungen in kapitalistische Gesellschaften vernachlässigen. Und natürlich wäre die Vorstellung von einer gewissermaßen nach beiden Seiten hin balancierten Machtbeziehung im Betrieb irreführend, wenn nicht zugleich die prinzipielle Asymmetrie, die durch die gesellschaftlichen Eigentums- und Besitzverhältnisse im allgemeinen und durch den Kauf der Ware Arbeitskraft im besonderen konstituiert wird, Berücksichtigung findet. Dem steht aber nicht entgegen, daß, wie immer sachlich, räumlich und zeitlich begrenzt, andere Machtkonstellationen entstehen oder sich reproduzieren. Indem man solche Konstellationen vor-

schnell unter dem Hinweis auf die allgemeine gesellschaftliche Dominanzposition der Kapitalseite für irrelevant erklärt, verstellt man sich den Blick für *Machtprozesse* und damit m.E. für den systematischen Ausgangspunkt von Arbeitspolitik im Betrieb. Wie immer „abschüssig“ (im Sinne der Asymmetrie-Vorstellung) das so geschaffene Terrain für Arbeitspolitik auch sein mag, es eröffnet eine eigene, nicht schon im Ansatz von der Kapitallogik eingeholte Ebene sozialen Handelns.

Situation der Ungewißheit, um zum Ausgangspunkt zurückzukommen, die den regulären Gang der Arbeitsprozesse als Verwertungsprozesse von Kapital stören könnten, können sowohl extern, etwa marktbedingt sein (Ausfall von Zulieferungen, Sonderanforderungen an das Produkt usw.), wie intern, produktionstechnisch bedingt sein (Art und Häufigkeit von Produktionsausfällen, Störanfälligkeit der Anlage), wie von den Verhaltensweisen der sozialen Akteure im Betrieb verursacht sein – wobei machtgenerierende Verhaltensoptionen (Möglichkeiten für positive und negative Sanktionen, Kooperationsbereitschaft, Leistungsverweigerung usw.) den Akteuren auf allen hierarchischen Ebenen in mehr oder minder großem Ausmaße offenstehen. Dabei scheint es mir zunächst unerheblich, ob die Kontrolle der Ungewißheitszone in der Bewältigung oder in der Erzeugung von Problemen besteht, die sich aus der Ungewißheit ergeben. (Vgl. dazu Czarniawska 1983, S. 20 ff.)³

Auf diese Weise entstehen im Produktionsprozeß unabhängig von der Konstituierung der Sozialbeziehung über den Arbeitsmarkt und die ihn konstituierenden gesellschaftlichen Eigentums- und Besitzverhältnisse für beide Seiten der Sozialbeziehung jeweils spezifische Machtpositionen. Selbst auf die Gefahr einer falschen Problemgewichtung hin will ich diesen Entstehungsprozeß für die Kapitalseite hier nicht weiter erörtern. Ich will mich konzentrieren auf die Frage der Entstehung von Macht aus Ungewißheit auf seiten einzelner Beschäftigungsgruppen oder einzelner Beschäftigten.

Aus dem allgemeinen Charakter des Arbeitsverhältnisses und des Produktionsprozesses ergeben sich zunächst unabhängig von allen institutionalisierten Macht- und Einflußpositionen für einzelne Beschäftigte oder Beschäftigungsgruppen:

- die Ausstattung dieser Personen bzw. Gruppen mit zumindest kurzfristig nicht ersetzbaren „Monopolen“ an produktionsnotwendigem Wissen und Erfahrungen,
- die Aktualisierung dieser „Monopole“ durch den Grad und den Charakter der Störungsanfälligkeit des Fertigungsablaufes sowie

3 Vgl. mit der Akzentsetzung auf die Fähigkeit zur *Bewältigung* von Ungewißheit die folgende Definition von Hickson et al.: „Thus, intraorganizational dependency can be associated with two contributing variables: (1) the degree to which a subunit copes with uncertainty for other subunits, and (2) the extent to which a subunit's coping activities are substitutable. But if coping with uncertainty, and substitutability are to be in some way related to power, there is a necessary assumption of some degree of task interconnection among subunits. By definition, organization requires a minimum link. Therefore, a third variable, centrality refers to the varying degree above such a minimum with which the activities of a subunit are linked with those of other subunits.“ (1971, S. 218). Vgl. zur Diskussion über verschiedene Definitionen: Czarniawska, 1983.

– Art und Anzahl von Optionen, die den Beschäftigten auf dem betriebsinternen bzw. -externen Arbeitsmarkt angesichts ihrer spezifischen Qualifikation und angesichts der jeweiligen Situation auf dem Arbeitsmarkt überhaupt offenstehen (vgl. zu dem darauf aufbauenden Ansatz der Alternativkosten für die Messung von Machtpositionen: Behrens i.d. Bd.).

Damit sind m.E. die drei wesentlichen Quellen von Primärmacht benannt. Ihr relatives Gewicht und die damit verbundenen Droh- und Durchsetzungspotentiale sind offensichtlich verschieden je nach Tätigkeitsarten und Qualifikationsgruppen, sie sind auch unterschiedlich je nach der konjunkturellen Situation, insbesondere der Situation auf den Arbeitsmärkten, den sich aus der Sozialpolitik und den allgemeinen Reproduktions- und Lebensverhältnissen ergebenden Möglichkeiten für soziale Alternativrollen zur Erwerbsarbeit usw. – alles Faktoren, die für Realaussagen über die Entwicklung von Primärmacht herangezogen werden müssen.

Die primären Machtpositionen bilden ein wichtiges Moment in dem System informeller Aushandlungen, Absprachen und wechselseitiger Einflußbeziehungen, die auf der Betriebsebene zwischen den unteren und mittleren Hierarchiestufen und den Produktionsarbeiten bestehen (vgl. Dombois 1982). Dem oberen Management gegenüber wird dieses informelle System und seine Funktionsweise zumeist abgeschirmt und undurchsichtig gehalten, was im Interesse beider Seiten liegt: Nicht nur, daß auf diese Weise Spannungen in den sozialen Beziehungen insbesondere im Verhältnis zu den unteren und mittleren Vorgesetzten vermindert werden, da Bedürfnisse nach größerer Zeitsouveränität, mehr sozialer Kommunikation usw. so eine gewisse Befriedigung finden können – es bilden sich vielmehr erst auf dieser Grundlage Mechanismen und Formen des „manufacturing consent“ (Burawoy 1979) heraus, wie sie etwa am Beispiel von individuellen Strategien, den Akkord durch Einsatz besonderer Produktionstricks zu übertreffen, häufig beschrieben worden sind (vgl. Wiedemann 1967; vgl. auch Burawoy's Darstellung zum „making out“ ebd. 1979). Dabei ist es den unteren und mittleren Vorgesetzten durchaus klar, daß erst durch die auf diese Weise freigesetzte Kooperations- und Improvisationsbereitschaft der Belegschaft ein reibungsloses und rentables Funktionieren des Produktionsprozesses ermöglicht wird.

Die daraus folgende Struktur der Machtbeziehungen, die quer oder auch gleich- oder gegenläufig zu den formellen Hierarchieverhältnissen stehen kann, hat jedoch jeweils nur temporären Charakter; technische und arbeitsorganisatorische Umstellungen – beides nahezu autonome Handlungsparameter der Kapitalseite – verändern immer wieder das Terrain und die Regeln dieser informellen Beziehungen.

1.2 Unterschiedliche Grundlagen von Sekundärmacht

Die Primärmacht ist im historischen Prozeß ersetzt, ergänzt, überlagert worden von kollektiv erkämpften Macht- und Einflußpositionen von Belegschaftsgruppen und betrieblichen sowie gewerkschaftlichen Interessenvertretungen. Die Funktionswei-

se und die „Logik“ betrieblicher Kontrollstrukturen läßt sich nur erfassen, wenn man das Wechselspiel von primären und sekundären Machtpositionen auf Belegschaftsseite im Hinblick auf die Herausbildung kontrollbezogener betrieblicher Kompromisse erfaßt, die wiederum selbst bedingt, ermöglicht und beeinflusst werden durch staatliche und gesellschaftliche Politiken und Politikprozesse.

Für eine nähere Analyse wäre es notwendig, das Wechselspiel primärer und sekundärer Machtpositionen der Belegschaft vor allem unter dem Gesichtspunkt interner Segmentationslinien zwischen Beschäftigtengruppen (Facharbeiter, Frauen, Ausländer usw.) wie unterschiedlicher betrieblicher Bezugsprobleme (wie Selektion von Arbeitskräften, Maßnahmen der Qualifizierung, des Arbeitseinsatzes, der Gratifizierung usw. – vgl. den Dimensionierungsvorschlag von Altmann et al. hierzu: 1981, S. 37 f.) zu verfolgen.

Offensichtlich sind die Formen und die Intensität der Kontrolle seitens des Managements über verschiedene betriebliche Funktionsgruppen unterschiedlich; soweit dies auf die unterschiedlichen Primärmachtpotentiale dieser Gruppen zurückzuführen ist, dürften die Interessen dieser Gruppen auch auf der Ebene betrieblicher Sekundärmachtinstitutionen besonders gewichtig repräsentiert sein. Dies hat zur Folge, daß in der betrieblichen Kompromißstruktur über die Verteilung der „Kontrollgewichte“ bezogen auf unterschiedliche betriebliche Funktionen diese Interessen besonders stark zur Geltung kommen (etwa die bestimmter Facharbeitergruppen u.ä.).

Im internationalen Vergleich gibt es markante Unterschiede darin, welche Bezugsprobleme von den betrieblichen bzw. gewerkschaftlichen Interessenvertretungen teilweise kontrolliert werden und solchen, in denen sie diese Kontrolle nicht haben erreichen können bzw. nicht angestrebt haben. Dies ist teilweise rechtlich festgeschrieben, wie in der Bundesrepublik, wo die Betriebsräte insbesondere in bezug auf die Formen der Gratifikation weitergehende Möglichkeiten zur Mitbestimmung besitzen als in bezug auf andere Bereiche; in den USA hat sich demgegenüber die Gewerkschaftskontrolle besonders auf Probleme der Selektion von Arbeitskräften (Rekrutierung, Entlassung, Beförderungen, Herabstufungen) gerichtet, während etwa in England die Verteilung der Kontrollgewichte noch stark von den primären Machtpositionen einzelner Belegschaftsgruppen bestimmt ist.

Ich möchte hier zwei Typen derartiger Kompromißstrukturen in der Kontrollverteilung unterscheiden: der *erste Typus* ist dadurch charakterisiert, daß hier Tätigkeitsbereichen oder Bezugsproblemen, die weitgehend unter Kontrolle einzelner Beschäftigtengruppen oder gewerkschaftlicher Interessenvertretungen stehen, schroff solche Bereiche gegenüberstehen, in denen eine kaum eingeschränkte Kontrolle des Managements besteht. Dies ist etwa dort der Fall, wo eine Beschäftigtengruppe oder die Interessenvertretung gewissermaßen ein betriebliches Bezugsproblem zum Pfand genommen hat, um von hier ausgehend Verhandlungs- und Druckpositionen aufbauen zu können, um Interessen auch in anderen Bereichen durchsetzen zu können – ohne daß dort eine ähnliche Kontrollposition angestrebt wird oder durchsetzbar erscheint. Als zwei Beispiele für diesen ersten Kontrolltypus kann das

System industrieller Beziehungen in Großbritannien sowie in den USA angeführt werden (vgl. dazu Dohse et al. 1982). So hat die traditionell stärkere Kontrolle des shop floor in englischen Betrieben ihre Wurzeln in den Bezugsproblemen der Verfügung und Anpassung von Arbeitskraft; demgegenüber bestehen kaum Einflußmöglichkeiten auf die technisch-organisatorische Ausgestaltung des Produktionsprozesses sowie die Formen der Gratifikation. In den gewerkschaftlich kontrollierten US-Betrieben sind durch strikte Geltung von Senioritätsregeln dem Management weitgehend die Selektionsmöglichkeiten bei der Verfügung über Arbeitskraft entzogen.

Der *zweite Typus* betrieblicher Kompromißstrukturen beruht nicht auf einem Pfandmodell; hier haben sich die schroffen Gegensätze in der tätigkeitsbereichs- und bezugsproblemspezifischen Kontrolle zugunsten einer eher generalisierten institutionalisierten Form der Mitbestimmung ausgeglichen, die sich tendenziell auf alle Tätigkeitsbereiche und Bezugsprobleme erstreckt. Pfänder und primäre Machtpositionen spielen in den bargaining-Prozessen dieses Typus zwar eine Rolle, durch den höheren Zentralisationsgrad der Verhandlungssysteme kommt es aber eher zu Kontrollkompromissen (etwa indem Widerstandspositionen auf dem Gebiet der Personalselektion zugunsten von stärkeren Mitwirkungsmöglichkeiten im Bereich der Investitionsplanung und Arbeitsstrukturierung zurückgestellt werden).

Als Beispiel für diesen Typus möchte ich die Bundesrepublik Deutschland und Schweden anführen, obgleich hier natürlich auch ungleiche Verteilungen in den Kontrollanteilen der Betriebsparteien über die verschiedenen Bezugsprobleme und Tätigkeitsgruppen bestehen. Kennzeichnend für die industriellen Beziehungen in diesen Ländern ist jedoch, daß die sekundären Machtpositionen, in stärkerem Maße in betriebsübergreifende politisch-ökonomische Beziehungen eingebettet sind. An Stelle einer engen Verkopplung von primären und sekundären Machtpositionen, in der die Sekundärmacht ihre Bewegungsenergie noch weitgehend von der Primärmacht erhält, sind hier Ansätze entstanden, die Sekundärmacht eigenständig zu verankern. Hier ist vor allem die in Ländern mit einer regierungsfähigen Sozialdemokratie entstandenen Annäherung und Verkopplung von betrieblichen Interessenvertretungen und staatlichen Politikinstanzen zu nennen.

Obgleich Sekundärmacht also keinesfalls eine abgeleitete Größe der Primärmacht im oben beschriebenen Sinne darstellt, sich vielmehr in unterschiedlichem Ausmaße auf gesellschaftliche und staatliche Potentiale stützen kann, so bleibt Primärmacht doch nach wie vor eine wesentliche Bestimmungsgröße für Formen und Stärke von Sekundärmacht.

1.3 Kontrolle und Macht in der betrieblichen Realität

Der Begriff „Kontrolle“, den ich nun erörtern möchte, hat keine so ehrwürdige sozialwissenschaftliche Theorettradition wie Macht und Herrschaft. Ihn als wichtige arbeitspolitische Kategorie einzuführen, kann angesichts der Tatsache, daß der Begriff in einer Vielzahl von Einzeldisziplinen in unterschiedlicher Weise Verwendung

findet und darüberhinaus in verschiedenen Sprachräumen auch unterschiedliche Bedeutung besitzt, zu Problemen führen. (Dies unterscheidet ihn allerdings nicht von den meisten anderen zentralen sozialwissenschaftlichen Begriffen.)

Ich will zunächst mit einer formalen Bestimmung von „Kontrolle“, wie sie m.E. den meisten sozialwissenschaftlichen Studien im Rahmen der von Braverman angestoßenen Kontrolldiskussion zugrunde liegt, beginnen. Demnach besitzt die Kontrolle in einer betrieblichen Sozialbeziehung, wer aktuell und real die Verfahren und Methoden der Aufgabenerledigung, der Arbeitsgeschwindigkeit, der Arbeitseinteilung und des betrieblichen Verhaltens überhaupt bestimmt. So gefaßt, ist der Kontrollbegriff hier zunächst nicht mehr als eine deskriptive Kategorie für Erscheinungsformen sozialer Beziehungen, ohne deren Ursache und Qualität zu erfassen. Der Begriff verlangt daher nach theoretische Zwischengliedern und Erklärungsmodellen.

Wir sollten zunächst dem Hinweis Peter Drucker's folgen und zwischen Kontrollinstrumenten (controls) und Kontrolle (control) unterscheiden.

„We are rapidly acquiring great capacity to design, ‚controls‘ in social institutions, based on a great improvement in techniques, especially in the application of logical and mathematical tools to events of this social universe, and in the ability to process and analyse large masses of data very fast. What does this mean for a ‚control‘? And specifically what are the requirements for these greatly improved ‚controls‘ to give better ‚control‘ to management? For, in the task of a manager, ‚controls‘ are purely a means to an end; the end is ‚control‘.“ (Drucker 1981, S. 373)

Mit anderen Worten: Bessere Techniken der Kontrolle gewährleisten noch lang nicht das Ziel der Kontrolle.

Betrachten wir die Kontrollrealität in den Betrieben aus der Perspektive dieser Zielvorstellung vollständiger Managementkontrolle über den Arbeitsplatz, d.h. *wer bestimmt aktuell und wirklich* über die Verfahren und Methoden der Aufgabenerledigung, Arbeitsgeschwindigkeit, Arbeitseinteilung usw., dann stellt sich die Kontrollrealität in den Betrieben als unsteter „Flickenteppich“ dar. In mehr oder minder großem Umfang und für eine mehr oder minder große Zeitdauer und je nach Bezugsproblem besitzen einzelne Arbeitspersonen oder Arbeitsgruppen die Fähigkeit autonomer Regulierung. Die Existenz solcher eigener Kontrollzonen an der Basis, seitens der unmittelbaren Produzenten, kann in sehr unterschiedlichem Verhältnis zu dem Ziel der Management-Kontrolle stehen:

- sie kann vom Management selbst als ein funktionales Moment in der gesamten Kontrollstruktur des Betriebes geschaffen, quasi delegiert sein;
- sie kann eine noch nicht geschleihte Bastion einer Gruppe von Beschäftigten sein, die durch Monopole an Prozeßwissen oder -fertigkeiten oder auf andere Weise begründet ist, und die vom Management unter den gegebenen Umständen als uneinnehmbar angesehen wird;
- sie kann gegenwärtige Machtpositionen oder auf Regelungen und Praktiken, die in früheren Auseinandersetzungen entstanden sind, zurückführbar sein, um sich bereichs- und gegenstandsbezogen gegen bestimmte Kontrollansprüche und -for-

men des Managements zu wehren, diese zu unterlaufen oder zurückzudrängen; – sie kann ein Moment von bereichs- und gegenstandsübergreifenden, auf den gesamten Betrieb bezogenen Kompromißstrukturen darstellen und sich auf trade-off-Beziehungen zu anderen Bereichen oder Bezugsproblemen erklären (z.B. starke gewerkschaftliche Kontrolle über innerbetriebliche Personalbewegungen geht einher mit geringer gewerkschaftlicher Kontrolle über die Gestaltung der Arbeitsinhalte u.ä.).

In der Realität finden sich alle diese Formen nebeneinander wieder. In der angelsächsischen Diskussion wird daher auch der Begriff der Kontrolle sowohl im Sinne von Managementkontrolle als auch im Sinne von shop-floor-Kontrolle über den Arbeitsprozeß verwandt. In diesem Sinne verstanden, kann Kontrolle sowohl einseitig ausgeübt werden – indem entweder das Management oder der shop-floor selbst bestimmt – oder sie erklärt sich aus wechselseitigen Strategien der Einflußnahme zwischen Management und Belegschaft und stellt so das Ergebnis von mehr oder minder befriedeten Kompromissen dar.

Dabei ist zu erwarten, daß im gegebenen Betrieb und in der gegebenen Situation für unterschiedliche Beschäftigtengruppen auch unterschiedliche Kontrollformen dominieren. Es liegt nahe, hier die in der Arbeitsmarkttheorie diskutierten Segmentationslinien heranzuziehen. Der Unterscheidung von Stamm- und Randbelegschaft entspricht dann die von Kontrollformen, die auf der Internalisierung von Verhaltenserwartungen und Interessenausgleich beruhen auf der einen Seite und Kontrollformen, die auf Sanktionsdrohungen und Repression beruhen auf der anderen Seite (vgl. für randgruppenspezifische Kontrollstrategien am Beispiel der Ausländer: Dohse 1981, der Frauen: Gensior i.d. Bd.).

Kontrolle wird von mir also als *Resultante* der Kontrollansprüche und -strategien der verschiedenen Interessen- und Akteursgruppen in dem Betrieb gefaßt. Die vorhandenen Machtbeziehungen im Betrieb sind eine wichtige Einflußgröße für diese Faktoren und für das Resultat.

Für die empirische Betrachtung stellt sich die Kontrollrealität im Betrieb also als eine Oberfläche von Beziehungen und von Bewegungen ganz unterschiedlichen Inhaltes und unterschiedlicher Funktion dar – wechselnd von Arbeitsbereich zu Arbeitsbereich, Beschäftigtengruppe zu Beschäftigtengruppe, Bezugsproblem zu Bezugsproblem und teilweise auch von Tag zu Tag. Eine Oberfläche auch, die in der Regel nicht „aus einem Guß“ ist, also auch nicht als Resultat einer konsistenten Kontroll-„strategie“ etwa des betrieblichen Managements erklärt werden kann. Dabei ist auch nicht unterstellt, daß Kontrollbeziehungen in den Betrieben immer ein „Contested Terrain“ (Edwards, 1979 / deutsch: 1981) darstellen. In die Ausprägung der Kontrollformen gehen Interessen und Machtpotentiale sowohl konsens- als auch konflikthaft ein, ohne daß sie wiederum ein einfaches Abbild dieser Macht- und Kräfteverhältnisse wären. Zwischen der Macht einer bestimmten Akteursgruppe oder bestimmter Akteure und der Kontrollrelation, in der sie stehen, gibt es viele intervenierende Faktoren; die Machtbeziehung *determiniert* nicht die Kontrollbeziehung.

Das Problem dürfte aus Kapitalsicht denn auch nicht in der Existenz von Belegwerkskontrollen über Ungewißheitszonen per se bestehen. Erst durch den Bezug auf die Entwicklungen des Produktions- und Verwertungsprozesses erhalten diese ihr relatives Gewicht in der Kosten- und Rentabilitätskalkulation. Bestehende Ungewißheitszonen können daher auch ohne weiteres Zutun derjenigen, die sie kontrollieren, eine andere Qualität erhalten, wenn sich die Produktions- und Verwertungsbedingungen verändern. So besteht das eigentliche Kontrollproblem m.E. gegenwärtig auch nicht in der Zunahme von Kontrollinstrumenten und zunehmender indirekter „Kontrollhaltigkeit“ der verschiedenen Techniken zur Ausgestaltung, Planung und Steuerung von Produktionsprozessen, sondern in veränderten Reproduktionsbedingungen des Kapitals, die zu einer Verschiebung von Kontrollanforderungen, Kontrollinteressen und Kontrollmöglichkeiten auf der Kapitaleite führen. Wird durch die wirtschaftliche Krisensituation ein erweiterter Kontrollanspruch der Kapitaleite leichter durchsetzbar, so machen zugleich die Anpassungsstrategien des Kapitals an die veränderten Wachstumsbedingungen es gegenwärtig auch „anfälliger“ gegenüber Störungen, die aus dem sozialen System der Produktion resultieren. Ich will dies anhand von drei „Strategien“ nur andeuten (vgl. dazu Dohse/Jürgens 1982a):

- um international wettbewerbsfähig zu bleiben, werden Produktionsverfahren eingerichtet, die z.B. oft wechselnde Losgrößen unterschiedlicher Erzeugnisse hoher Komplexität und Qualität mit kurzen Durchlaufzeiten kostengünstig zu fertigen gestatten müssen. Dies setzt schnelle und verlässliche Kommunikation zwischen allen an der Auftragsabwicklung beteiligten Abteilungen voraus. Damit erhöht sich die wechselseitige Abhängigkeit der einzelnen Abschnitte und Phasen des Arbeits- und Produktionsprozesses;
- um Einsparungen im Umlaufvermögen zu erzielen, dürfen Fertigungsmengen und Lagerbestände möglichst nur noch die zum Zeitpunkt des nächsten Arbeitsganges benötigte Teilmenge mit möglichst geringem Sicherheitszuschlag beinhalten. Zulieferungen erfolgen zum letztmöglichen Zeitpunkt in der gerade noch benötigten Menge „just in time“; damit reduzieren sich Zwischenlager o.ä., die zur Abpufferung von Produktionsunterbrechungen etwa durch Streiks gedient haben könnten;
- der erhöhten Anlagen- und Umrüstflexibilität muß die Flexibilität im Arbeitseinsatz entsprechen; Umstellungen müssen möglichst rasch, reibungslos und kostenneutral erfolgen können. Diese Zielsetzung lenken das Kontrollinteresse des Managements auf den Prozeß der Umstellung selbst und seine Bedingungen. Demgegenüber hatte sich das Kontrollinteresse früher vornehmlich auf die Optimierung der eingerichteten und laufenden Produktionsprozesse bezogen.

Durch diese Entwicklungen werden neue Ungewißheitszonen geschaffen bzw. bisherige Zonen sensibilisiert. Inwieweit und für welche Gruppe von Beschäftigten sich dadurch neue Quellen für Primärmacht eröffnen, bleibt weiter zu untersuchen.

1.4 Kontrolle als Prozeß der Enteignung von Primärmacht

Die Frage der Kontrolle als Resultat von Zielsetzungen und Strategien der Betriebsparteien ist – wie oben angemerkt – zu unterscheiden von Kontrolle als *Mittel*, um dieses Resultat zu erreichen. Eine besondere Verknüpfung von Ziel und Mittel unternimmt der Taylorismus. Der Taylorismus zielt nicht nur real und aktuell auf die Kontrolle des Managements über Arbeitsausführung usw., sondern zugleich auf die Enteignung aller Monopole an Wissen und Fertigkeiten auf seiten der abhängig Beschäftigten als Quelle von Primärmacht im Sinne der Zielvorstellung

„of taking the control of the machine-shop out of the hands of the many workmen and placing it completely in the hands of the management thus superseding 'rule of thumb' by scientific control.“ (Taylor 1906, S. 252)

Scientific control, wissenschaftliche Betriebsführung zielt so auf eine systematische Trennung von Arbeitsplanung und -vorbereitung sowie Arbeitsdurchführung. Jeder Schritt und jede Funktion in der Produktion soll zweimal durchlaufen werden, gedanklich und real, wobei sich aus dem Vordenken und Vorplanen der Produktion die Kriterien und Standards ergeben, anhand derer die reale Arbeitsausführung schließlich zu kontrollieren wäre. Auf diese Weise wird der gesamte Arbeitsprozeß für die Zugriffe des Managements eröffnet, er kann ganz nach den Kapitalinteressen rekonstruiert werden.

Die Einführung computergestützter Produktionsverfahren (und Verwaltungsverfahren, auf die ich aber in dieser Darstellung nicht näher eingehe) bieten im Vergleich zu den bisherigen Technologien dem Management verstärkt Möglichkeiten, die Trennung von vorbereitenden und ausführenden Arbeitsfunktionen dort noch weiter vorantreiben, wo sie bereits in Ansätzen vorlag bzw. nun auch in Tätigkeitsbereichen durchzusetzen, die sich dem bislang hatten widersetzen können. Qualifizierte Angestellten- und Facharbeitertätigkeiten, wie etwa der Sachbearbeiter, der Technischen Zeichner, der Setzer, der Dreher, usw. geraten dadurch in den Zugriffsbereich der „capitalist mode of management“ – so Braverman's Charakterisierung des Taylorismus.

Dies hat auch für bisherige Facharbeiter und Sachbearbeiter zur Folge, daß sie tendenziell in allen Handlungs- und Verhaltensdimensionen im Betrieb mit Vorgaben, Vorstrukturierungen und Standards konfrontiert werden können: in den Inhalten ihrer Arbeit und ihren Bewegungsabläufen, in den räumlichen, zeitlichen Strukturen der Arbeit usw. Damit ist der erste Schritt getan für eine Gestaltung der Arbeitsplätze, die durch zunehmende Arbeitsteilung, Reduktion der Arbeitszyklen für den einzelnen auf kleinste Zeit-, Funktions- und Sinnelemente usw. gekennzeichnet ist.

Wenn es auch in der Umsetzung der Grundsätze des scientific management in unterschiedlichen nationalen und kulturellen Kontexten wesentliche Unterschiede und Ungleichzeitigkeiten gibt (vgl. Wood/Kelly 1982), so erscheint es in historischer Perspektive jedoch gerechtfertigt, verallgemeinernd das seit Beginn dieses Jahrhunderts erreichte Ausmaß der Aneignung von Produktionswissen und Produktions-

kontrolle durch das Management als Resultat der Taylorisierung der betrieblichen Strukturen der Arbeit zu bezeichnen. Diese Taylorisierung hat auch keineswegs an Bewegungsenergie verloren. M.E. ist es nicht gerechtfertigt, punktuelle Zurücknahmen tayloristischer Organisationsprinzipien in einzelnen Produktionsbereichen als Anfang vom Ende der tayloristischen Kontroll- und Produktivitätsstrategie überhaupt zu interpretieren. Nach wie vor scheinen etwa auch Technikhersteller und Unternehmensberater der tayloristischen Kontrollvorstellung dominante Geltung beim Management zuzusprechen, wie die folgende Aussage aus einer Fachzeitschrift für die Automobilindustrie illustriert:

„The names may change and the technology may get a few new wrinkles, but the framework and the goals of today's new manufacturing technologies are the same as those for which direct numerical control was developed. These goals are very much in line with the automobile industry. Automotive companies want to get back into control of their manufacturing. Automotive management is to an extent at the mercy of their production people, because the management has no information to support any differences of opinion with production. A DNC-type control system can bring data from the manufacturing operation to management.“ (Chilton's Automotive Industries, Oktober 1982, S. 48)

Prozesse der enteignenden Kontrolle finden zudem nicht nur im innerbetrieblichen Spannungsfeld von Technik, Arbeitsorganisation und Arbeitsanforderungen statt. Entsprechende arbeitsplatz- oder berufsbezogene Thesen zur Taylorisierung oder Anti-Taylorisierung (vgl. etwa Kern/Schumann 1983a) erfassen damit nur eine Teilperspektive. Es ist m.E. demgegenüber notwendig, den kritischen Kontrollbegriff umfassender zu verwenden.

So ist zwar in mikrosoziologischen Betrachtungen des Enteignungsprozesses bei bestimmten Berufsgruppen gezeigt worden, daß dieser Enteignungsprozeß häufig nicht ohne die Bereitschaft und kooperative Mitwirkung der zu Enteignenden selbst erfolgen kann, was diese – zumindest teilweise – wieder in eine Position relativer Kontrolle über Ablauf und Resultat dieses Prozesses versetzt (vgl. Malsch 1983). Dieser Prozeß der betriebsinternen Verlagerung und Umwandlung von prozeßbezogenem Erfahrungswissen in wissenschaftliches Management ist aber für eine zunehmende Anzahl von Betrieben eingebettet in Prozesse der Zentralisierung und Umstrukturierung auf Konzern- und Branchenebene, welche die „kleine Taylorisierung“ überformt und mit neuen Bestimmungen versieht. So wird etwa durch die Zentralisierung von Funktionen der Arbeitsvorbereitung, des Werkzeugbaus und ähnlicher Spezialfunktionen, die gegenwärtig häufig noch dezentralisiert betriebsnah organisiert sind, der einzelne Betrieb ganz wesentlicher Parameter und Aktionsfelder beraubt, die in den Macht- und Kontrollstrategien sowohl des Managements wie der Belegschaft bisher eine wesentliche Rolle gespielt haben können. Diese Zentralisierung findet daher häufig gegen erbitterten Widerstand von betrieblichem Management *und* Interessenvertretung statt. Ein Konzept, das die betrieblichen Strategien in das Zentrum von Analysen stellt, wie etwa konzeptionell vom IFS/München vorgeschlagen (vgl. Altmann/Bechtle 1971), reicht daher häufig nicht mehr hin, um diese Prozesse zu erfassen. Eine zunehmende Anzahl von Betrieben, die in internen

oder externen (als Zulieferer oder Abnehmer) Abhängigkeitsbeziehungen zu Konzernzentralen stehen, gerät so in die Situation, daß auf der einen Seite der interne Anpassungsdruck in direkter Produktivitätskonkurrenz zwischen den Betrieben unter der Drohung von Stilllegung und Auftragsentzug ansteigt, auf der anderen Seite die strategischen Handlungsoptionen reduziert werden, die auf Betriebsebene zur Verfügung stehen, weil etwa Entscheidungen über die Veränderung des Produktspektrums, die Aufnahme von Krediten, die Kooperation mit anderen Betrieben usw., welche von selbständigen Unternehmen autonom hätten getroffen werden können, eben nicht mehr in dem betrieblichen Entscheidungsbereich liegen.

1.5 Probleme des Macht- und Kontrollverlustes auf der Ebene der unmittelbaren Produktion

Die Folge einer Machtbeziehung für den Machtunterworfenen ist bei dem hier verwandten Primärmachtbegriff die *individuelle Verunsicherung*. Gegenüber dem Potential, welches dem betrieblichen Vorgesetzten an Sanktionen formell – Entlassung, Umsetzung, Abgruppierung usw., wenn die betrieblichen und tariflichen Regelungen dies zulassen, – und informell – Schikanen, Demütigungen, Günstlingswirtschaft – zur Verfügung steht, bedeutet das Geltendmachen von Macht häufig eine Bedrohung erworbener Besitzstände im Betrieb, die gerade dadurch, daß sie schwebend bleibt und nicht exekutiert wird, Angst und Ohnmachtsgefühle auslöst. (vgl. Watkinson/Funke 1982).

Hier gibt es doch einen gewissen Unterschied zwischen der Wirkung von Macht und der Wirkung von Kontrolle seitens des Managements. Besteht weitgehende Managementkontrolle über die ausführende Arbeit, sind also Arbeitsvollzüge, Verhaltensweisen usw. weitgehend vorbestimmt, so erzeugt dies auch ein gewisses Maß an Berechenbarkeit für die Beschäftigten. Die Aufhebung von Informalität kann dann auch die Einschränkung von Favoritismus, Rollenambiguität, „Selbstaussbeutung“ durch die Beschäftigten usw. und damit verbundene Belastungen bedeuten.

Insofern werden hier Ähnlichkeiten deutlich zwischen Kontrolle und Verrechtlichung; Ähnlichkeiten auch hinsichtlich der Ambivalenz ihrer Funktionen und Wirkungen.

Aus der Tatsache allerdings, daß ein striktes Arbeiten nach Vorgaben – ein Dienst nach Vorschrift – als ein Kampfinstrument der unmittelbaren Produzenten gilt, läßt sich aber schließen, daß die empirisch vorfindlichen Kontrollformen die eigentlichen Produktionserfordernisse nur sehr unzulänglich abbilden. Die Ambivalenz, die sich daraus für die Anforderungen an das Arbeitsverhalten ergibt, nämlich Vorgaben teilweise nicht befolgen zu können, aber zugleich zu müssen, führt ebenfalls – wenn auch auf andere Weise – zu individueller Verunsicherung und entsprechenden Belastungen (vgl. Friczewski/Thorbecke 1976, S. 203).

Unter dieser Perspektive der *Funktionen und Wirkungen* von Macht und nicht nur primär ihrer Entstehung liegt es nahe, auf die in der Literatur verbreitete Bestim-

mung von Macht zurückzugreifen und Macht als Einflußnahme auf die Entscheidungsprämissen und damit auf die Handlungs- und Entscheidungsalternativen des Machtunterworfenen in einer Sozialbeziehung zu charakterisieren. Mit dieser Bestimmung (die im übrigen mit der oben entwickelten genetischen Bestimmung voll kompatibel ist) erschließen sich auch eher die Motive von Machtausübungen: die Beschneidung von Handlungs- und Entscheidungsalternativen vergrößert die Berechenbarkeit der Machtunterworfenen, verringert das Ausmaß der von ihnen kontrollierten Ungewissheitszonen.

Im Hinblick auf den Aspekt der Funktionen und Wirkungen ist m.E. ein wichtiger Unterschied zwischen den Formen der personenvermittelten und denen der sachlich-strukturell vermittelten Machtausübung anzunehmen: Die individuelle und kollektive Versicherung durch das Geltendmachen von Machtpositionen etwa von seiten des unteren oder mittleren Managements können es verhindern oder aufschieben, daß bestimmte Varianten und Alternativen im Betriebs- und Arbeitsverhalten auf seiten der Beschäftigten realisiert werden, die prinzipielle Wahrnehmbarkeit – im doppelten Wortsinne – dieser Alternativen bleibt aber bestehen. In Strukturen der Technik und Arbeitsorganisation „eingeschriebene“ Macht zerstört demgegenüber die Bedingungen der Möglichkeit, solche Alternativen wahrzunehmen. Für die Machtunterworfenen kann dies bedeuten:

- Erfahrungen und darauf aufbauendes Selbstbewußtsein der Beschäftigten, daß es ohne sie nicht geht, daß ohne sie die Räder stillstehen würden, daß sie Produktionsprobleme im Grunde auch besser lösen könnten als ihre Vorgesetzten sie anweisen, verlieren ihre materielle Basis. Dies muß nicht notwendig bedeuten, daß an die Stelle des bisherigen Produktions-Selbstbewußtseins insbesondere im Facharbeiterbereich nun maßlose Bewunderung für automatisierte technische Abläufe treten würden; Störfälle und Irrationalitäten der Produktionsabläufe werden eher den entgegengesetzten Eindruck hervorrufen. Aber es besteht die Gefahr, daß die Bewältigung der dann auftretenden Probleme immer mehr auf abteilungsexterne Professionen, z.B. die Arbeitsvorbereitung, häufig auf Fremdfirmen verlagert wird.
- Obgleich sich nicht generell und linear mit der Einführung der neuen Techniken eine Reduktion der Qualifikationsanforderungen feststellen läßt, sind durch sie jedoch neue Möglichkeiten geschaffen, um Qualifikationen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich in vorgelagerte Abteilungen (etwa der Programmierung, Fertigungsplanung) zu verlagern. Damit vergrößern sich für das Management auch die Möglichkeiten, Beschäftigtengruppen gegeneinander auszuspielen.

Die Frage der Unterdrückung alternativer Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten ist jedoch nicht nur im Interesse der Machtunterworfenen von Bedeutung. Die Durchsetzung der Kontrollansprüche über die auszuführende Arbeit, also plan- und vorgabegerechtes Verhalten in der ausführenden Arbeit, kann gleichzeitig mit höherer Kalkulierbarkeit auch zu einer Einschränkung der „Variantenvielfalt“ in den Lösungen von Produktionsproblemen führen. Kontextspezifischere und sehr häufig auch im ökonomischen Sinne effizientere Formen der Arbeitsausführung werden da-

durch unterdrückt – denn es ist ja nicht so, daß die Arbeiter nicht auch in ökonomischen Terms der Materialersparnis, der Zeitökonomie usw. denken und handeln würden; Kreativität und Eigeninitiative sowie das Denken in alternativen Möglichkeiten werden erschwert und begrenzt. Wenn die Folgen derartiger Vernichtung von Komplexität auch auf die kurzfristige betriebliche Rentabilität ohne Auswirkung bleibt, sind die langfristigen Effekte zumindest in der übergreifenden gesellschaftlichen wachstums- und modernisierungspolitischen Perspektive unübersehbar.

2. Kontrolle und Herrschaft: zur Transformationsproblematik von Macht

2.1 Die Aktualität des Transformationsproblems

Wenn es der Kapitalseite nicht gelingt, die Arbeitskräfte produktiv und kapitalverwertend einzusetzen, dann war der Kaufzweck verfehlt. Dieses *Transformationsproblem* hätte nicht einen so zentralen Stellenwert in der Arbeitspolitik (vgl. Naschold i. d. Bd.), wenn sich per Dekretion durchsetzen ließe, wie es mit der folgenden Formulierung in einer Fabrikordnung aus dem 19. Jahrhundert versucht wurde, daß nämlich die Arbeiter es

als heilige Pflicht zu erachten (hätten), den ihnen übertragenen Geschäftsverrichtungen die größte Aufmerksamkeit zu widmen, mit Fleiß und Ausdauer die Arbeitszeit zu benutzen, ihre ganze Fähigkeit auf ein vollkommenes Gelingen der Arbeit aufzubieten und endlich mit Material und Werkzeug sparsam umzugehen – überhaupt alle Verrichtungen so zu besorgen, *als wenn es sich um ihr eigenes Interesse handele*“ (Fabrikordnung für das Stahlwerk Kaiserslautern; zit. nach-Machtan 1981, S. 181)

Dem mangelnden oder wiederstrebenden Interesse auf der Arbeiterseite wurde mit den Fabrikordnungen des 19. Jahrhunderts durch ein despotisches System von Sanktionen zu begegnen versucht. Diese machtbasierte Form der Bewältigung des oben genannten Transformationsproblems ging – wie im Zusammenhang mit der Braverman-Diskussion wiederholt nachgewiesen – mit einem relativ geringen Anspruch der Kapitalseite an Tiefe und Intensität der Kontrolle über die Arbeits- und Produktionsprozesse einher. Die Entwicklung seither erfolgte auf zwei Linien: auf der einen Seite wurde durch Verregelung und Verrechtlichung sowie durch Institutionalisierung betrieblicher Verhandlungssysteme – insbesondere durch Schaffung bzw. Legalisierung von Sekundärmachtpositionen der Belegschaft – Macht in Herrschaft transformiert, d.h. – in der Weber'schen Tradition – auf Legitimation gegründet, die anstelle des „Widerstrebens“ nun Einsicht und Akzeptanz der Machtunterworfenen erbringen sollte⁴; auf der anderen Seite wuchsen der Anspruch und die tech-

4 Vor allem in der angelsächsischen organisations-soziologischen Diskussion ist die Unterscheidung von Macht und Herrschaft (power and authority) gegenüber Weber noch stärker akzentuiert worden, die darin besteht, daß Herrschaft von den Untergeordneten akzeptiert wird, auf sozialem Konsens beruht, wogegen Macht auf Partikularinteressen und mit Widerstand und Widerspruch seitens der betroffenen Akteure verbunden ist. (Vgl. Grimes, 1978)

nisch-arbeitsorganisatorisch zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der Kontrolle auch über die Feinstrukturen und Detailabläufe des betrieblichen Arbeits- und Produktionsprozesses. Was die Seite der Institutionalisierung und Legitimierung betrifft, so läßt sich feststellen, daß im Entwicklungsverlauf in Deutschland und den meisten anderen kapitalistischen Industrieländern die teils durch staatliche Gesetzgebung, teils durch Vereinbarungen zwischen den Tarif- bzw. den Betriebsparteien entstandenen Institutionen und Regelungen der Konfliktverarbeitung und des Interessenausgleichs wesentlich zur Transformation der betrieblichen Macht- in Herrschaftsbeziehungen beigetragen haben. Die Vereinbarungen, Regelungen und Absprachen haben die Funktion, Maßnahmen und Anweisungen auszugrenzen, die als willkürlich, regelverstoßend usw. gelten und legitimes „Widerstreben“ hervorrufen dürfen. Die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen als Träger der „Sekundärmacht“ der Belegschaft erhalten im Zuge dieses Prozesses zunehmend die Funktion der Legitimationsbeschaffung für Managementhandeln.

Burawoy hat diesen Transformationsprozeß als Herausbildung eines „internal state“ gekennzeichnet:

„The term, internal state' refers to the set of institutions that organize, transform or repress struggles over relations in production and relations of production at the level of the enterprise. It is in no way a new phenomenon, although it takes on a radically different form under monopoly capitalism . . . With the rise of the large corporation and trade-unionism, the institutions of the internal state have become disentangled from the managerial direction of the labor process and embodied in grievance procedures and collective bargaining. The emerging internal state protects the managerial prerogative to fashion and direct the labor process by imposing constraints on managerial discretion and by endowing workers with rights as well as obligations.“ (1979, p. 110)⁵

Wenn also zwischen despotischen Formen der Machtausübung im Betrieb des 19. Jahrhunderts, die auf eine weitgehende Dominanzposition der Kapitaleseite zurückzuführen war, und den heutigen Formen der Nutzung von Arbeitskraft offensichtlich ein großer Unterschied besteht, so bleibt doch das Problem der Transformation von Macht- in Herrschaftsbeziehungen nach wie vor aktuell und sind die Formen, in denen dies geschieht, immer prekär. Es handelt sich um eine der arbeitspolitischen Problemstellungen, die, wie es gerade auch in der deutschen Industriesoziologie häufig geschieht, außer acht gelassen wird, wenn der Betrieb allein als Herrschaftszusammenhang begriffen wird und im übrigen, wie dies schon bei Weber geschieht, die Form legal-rationaler Herrschaft in den Darstellungen weit überrepräsentiert behandelt wird (vgl. Therborn 1980, S. 99). Machtphänomene im Betriebsalltag werden auf diese Weise verdrängt, der Legitimationsbedarf betrieblicher Strategien wird teilweise überbewertet.

5 Der im Zitat von Burawoy beschriebene Prozeß beschreibt die *Institutionalisierung* von Politik in den Betrieben. Dabei von der Herausbildung eines „internen Staats“ zu sprechen, erscheint mir allerdings nicht sinnvoll, da wesentliche Bestimmungen sowohl zum Inhalt staatlicher Tätigkeit – letztlich als Träger des gesellschaftlichen Gewaltmonopols – als auch zu den Formen staatlichen Handelns, die sich gerade aus der „Besonderung“ des Staates gegenüber der „Sphäre der Kapitalproduktion“ ergibt, (vgl. Blanke/Jürgens/Kastendiek 1975, S. 414 ff.) auf die innerbetrieblichen politischen Institutionen m.E. nicht zutreffen.

So wird betriebliche Herrschaft etwa in dem Dimensionierungsvorschlag des ISF-München als eine der strategischen Ebenen der betrieblichen Nutzung der Arbeitskraft lediglich im Rahmen der Strategie der *Strukturierung* aufgeworfen; „einfacherere“ Phänomene betrieblicher Macht bleiben ausgeblendet:

„Die Sicherung betrieblicher Herrschaftsstrukturen hat für den Betrieb eine doppelte Bedeutung. Auf der einen Seite versucht er über seine Herrschaftsstrukturen durchgesetzte Formen der Nutzung der Arbeitskraft auf allen Ebenen zu stabilisieren. Auf der anderen Seite begrenzt die Notwendigkeit der Legitimierung von Herrschaft die Durchsetzung betrieblicher Interessen: Herstellung der Verfügung über Arbeitskraft, Form und Höhe der Gratifizierung, Anpassung und konkreter Einsatz im Produktionsprozess dürfen keine delegimatorische Wirkung für die Nutzung der Arbeitskraft haben.“ (Altmann et al. 1981, S. 38)

Der Betriebsalltag ist jedoch durchzogen von „einfachen“ Mehrbeziehungen sowohl zwischen hierarchisch vertikal wie horizontal zueinander stehenden Individuen und Gruppen, ohne daß damit legitimationsbedingte Probleme der Struktursicherung aufgeworfen wären. Angst, Gefühle der ohnmächtigen Wut und der Antizipation einer Niederlage, wenn das eigene Widerstreben zu Widerspruch aktualisiert wird, bilden immer noch in vielen Situationen mindestens ein funktionales Äquivalent für strikt an Legitimationserfordernissen orientierte Handlungsformen – insbesondere natürlich gegenüber Randgruppen des betrieblichen Beschäftigungssystems. Der „Machthaber“ kann sich immer noch häufig, wie Habermas formuliert, auf die Möglichkeit stützen, „dem Ungehorsamen Schaden zuzufügen – erforderlichenfalls kann er Alternativen, die der Unterworfenen noch mehr scheut, als die Ausführung der Weisung, realisieren“ (Habermas 1980, S. 90), *ohne* sich rechtfertigen zu müssen.⁶

2.2 Machtwirkungen der neuen Technik

Die Reversibilität von Herrschaftsformen und damit die Notwendigkeit der Aufmerksamkeitssteigerung gegenüber Aspekten der Macht ergibt sich auch im Hinblick auf Entwicklungen, die in der Einführung der neuen Techniken angelegt sind. Die Legalisierung und Bürokratisierung betrieblicher Macht bildet zwar eine verlässlichere Grundlage für Management-Kontrolle als despotische Überwachungsformen. Desgleichen gilt, daß „unpersönliche strukturell-organisatorische Vorgaben

6 Vgl. dazu auch die Überlegungen Gouldner's zu den Stabilisierungsmechanismen asymmetrisch strukturierter Sozialbeziehungen, in denen also keine „reziproke Funktionalität“ in den Austauschbeziehungen bestehen. Der Fortbestand solcher Strukturen kann nach Gouldner durch „kompensatorische Mechanismen“ gewährleistet werden. Macht ist ein solcher kompensatorischer Mechanismus. Im Sinne unserer Überlegungen im Text verweist Gouldner darauf hin, daß es eine zweifelhafte Annahme wäre, „daß eine Struktur auf die Dienstleistung immer ‚dankbar‘ reagiert und daß gewaltsam erzwungene Leistungen, die wenig oder gar keine Reziprozität im Gefolge haben, nicht nur labil, sondern völlig unmöglich sind. (. . .) schließlich können Machtverhältnisse dahinwirken, daß Dienstleistungen fortgesetzt werden, die auf geringe funktionale Reziprozität stoßen. Obwohl man nach den vorausgegangenen Argumenten erwarten darf, daß diese Leistungen weniger dauerhaft sein werden als solche, die aufgrund von funktionaler Reziprozität fortgesetzt werden, sind sie doch deswegen nicht ohne soziologische Bedeutung.“ (Gouldner, 1967, S. 295 f.)

ein sehr sicheres und verlässliches Herrschaftsinstrument zur Determinierung und Konditionierung des Handelns abhängig Beschäftigter sind“ (Zündorf 1982, S. 172). Diese Form der entpersonalisierten, quasi naturalisierten Macht der objektiven Bedingungen über die Beschäftigten wird zumindest in der deutschen Industriosozologie zumeist als Form von *Herrschaft* angesehen. Dies rechtfertigt sich durch die normative Kraft des Faktischen:

Sachzwänge werden in geringerem Maße in Frage gestellt, bedürfen kaum einer gesonderten Legitimation. Dies ist aber nicht notwendig und für alle Zeiten und Bedingungen der Fall – und sollte daher auch nicht durch begriffliche Zuordnung vorgezogen werden.

So scheinen gerade durch besondere Merkmale der neuen Techniken Kontroll- und Machtwirkungen wieder näher aneinanderzurücken. Durch die gestiegenen Möglichkeiten der Verhaltenskontrolle sowie die Ungewißheit der in Computern liegenden Verwendungs- und Auswertungsmöglichkeiten von Daten wächst in vielen Bereichen offensichtlich das Gefühl der abstrakten Bedrohung. Computergestützte Prozeßsteuerung und/oder computerisierte personenbezogene Kontrolltechniken mit ihren nahezu unbegrenzten Erfassungs-, Speicherungs- und Datenverknüpfungsmöglichkeiten machen für die Betroffenen die Folgenabschätzung für „abweichendes Verhalten“ gegenüber Regelungen, Vorgaben und Vorschriften im Betrieb fast unmöglich. Demgegenüber waren in den eingespielten Interaktionen etwa von Meister, Vorarbeiter und Belegschaft aufgrund der Kenntnisse der Personen und ihrer Eigenarten und nach einigen Erfahrungen die Handlungskonsequenzen eher noch berechenbarer gewesen. Die betrieblichen Anweisungsformen sind anonymisiert, zentralisiert, objektiviert worden, kleine Auswege durch informelle Aushandlungen, durch Ausnutzung menschlicher „Schwächen“ seitens der Vorgesetzten usw. werden verstellt.

Hinzu kommt, daß der institutionalisierten Sekundärmacht-Politik die Felle wegschwimmen: Auf der einen Seite gibt es nach wie vor Regelungen und Prozeduren, die das einseitige Direktionsrecht des Managements binden und begrenzen; auf der anderen Seite schrumpft verstärkt durch die „Intelligenz“ der Computer der Umfang sozial vermittelter Handlungen und Entscheidungen zugunsten der in Technik und Arbeitsorganisation liegenden scheinbar sachnotwendigen Verhaltensimperative. Damit entschwindet gewissermaßen die Substanz dessen, was im Bereich der betrieblich institutionalisierten Politik überhaupt noch verhandelbar ist. Jedenfalls werden reaktive Formen der Politisierung, die ihren Ausgangspunkt in dem Widerspruch von Einzelnen oder von Beschäftigtengruppen und entsprechenden Konflikten haben oder die auf spezifizierte Risikotatbestände betrieblichen Handelns, die als soziale *Folgen* von Technisierung und Organisation aufgefaßt werden, bezogen sind, zunehmend problemadäquat.

III. Die Umsetzung von Macht in Politikprozesse

1. Probleme der Politik-Begriffs und der „Untergrenze“ von Politik

Wenn man als Bezugsprobleme der Arbeitspolitik die Regulierung, Reproduktion und Transformation der sozialen Beziehungen in der Produktion und ihre Folgeprobleme versteht, dann muß offensichtlich Politik selbst als eine „inhärente Dimension“ der technischen, ökonomischen und sozialen Beziehungen der Arbeit begriffen und nicht einfach additiv als zusätzliche Dimension eingeführt werden.

Die Verwendung des Arbeitspolitik-Begriffs bei Beckenbach (1982, insbesondere S. 138) stellt nach diesem Verständnis eine Verkürzung dar. Beckenbach versteht unter Arbeitspolitik die „vor- und nachgelagerten Formen der Selektion, Allokation und Gratifizierung von Arbeitskraft unter ‚Abarbeitung‘ an den vom jeweiligen Rationalisierungsverlauf indizierten sozialen Regelungsproblemen und Folgedynamiken.“ Arbeitspolitik stellt in dieser Konzeption eine Prozeßgröße *neben* Technisierung und Organisation als zwei weitere Prozeßgrößen dar.

Allerdings stößt ein Versuch, den weitergehenden Anspruch einzulösen, rasch an die Grenzen des Politikbegriffs – zumindest in den vorherrschenden Verwendungsweisen. Am häufigsten dürfte wohl

(1) ein universeller, sozial amorpher Politikbegriff Verwendung finden, der Politik überall dort lokalisiert, wo gegensätzliche Interessen und Konflikte auftreten. Politisierung bedeutet hier Widerspruch, Mobilisierung, Auseinandersetzung. Es ist eine Form der Infragestellung von Macht-, Herrschafts-, Verteilungsstrukturen, die in allen möglichen gesellschaftlichen Bereichen stattfindet. Diesem universellen Politikbegriff entgegengesetzt ist

(2) ein „etato-zentristisches“ Verständnis von Politik (vgl. Zeuner 1976), das den Politikbegriff eng an staatliches Handeln bindet. Soziale Prozesse und Strukturen sind hier insoweit politisch, als sie entweder Resultat staatlichen Handelns sind oder auf dieses Handeln Einfluß zu nehmen versuchen (vgl. mit stark unterschiedlichen strategischen Bewertungen: Kenneth/Templeton 1979; Scharpf 1976; Offe 1977a; Ronge 1979 u. 1980).

So wichtig die Trennung von Staat und Ökonomie in kapitalistischen Gesellschaftsformationen ist und so großen Einfluß dies auch auf die Formierung politischer Prozesse in dieser Gesellschaftsform hat, so scheint es mir doch nicht berechtigt, dem Staat nun auch das gesellschaftliche *Politikmonopol*⁷ zuzusprechen. Vor allem Prozesse der Entstehung von Politik in den gesellschaftlichen Beziehungen werden m.E. so von vorne herein reduktionistisch und in falscher Perspektive be-

7 Diese Staatsfixierung wird bei Ronge mit der „Besonderung eines Staates gegenüber der Ökonomie“ (1979, S. 36) begründet, also politökonomisch und formationsspezifisch. Diese „Besonderung“ habe „Folgen für den Politikbegriff: Politik und Staat fallen zusammen; Politik ist staatliche Politik. Der Staat bildet die monopolistische Institution für die Gesellschaft als politische. (. . .) Vom Politikbegriff ist der Politisierungs-begriff abhängig. Daher ist es berechtigt, „Politisierung“ mit zunehmenden Staatsinterventionen weitgehend gleichzusetzen . . .“ (ebd.)

handelt. Ebenso unbefriedigend erscheint die landläufige Gleichsetzung von Politik und Interessen/Konflikte. Ein problem-adäquater Politikbegriff muß vielmehr den Anforderungen genügen, auf der einen Seite nicht an die Institution Staat fixiert zu sein, ohne allerdings völlig von ihm entkoppelt zu sein.⁸

Wie wir gesehen haben, besteht das Problem gerade darin, die in die objektiven Strukturen der Produktion – gesetzt durch vorgängige Maßnahmen der Technisierung und Organisierung – „eingeschriebenen“ Bestimmungsfaktoren zu dechiffrieren. Der Zusammenhang von Politik und Macht, die Frage ihrer Identität oder Nicht-Identität und ihrer Verflechtungen in den Strukturen des Arbeitsprozesses bilden m.E. ein zentrales Problem der Arbeitspolitik:

„If power is a force, the store of potential influence through which events can be effected, politics evolves those activities or behaviours through which power is developed and used in organizational settings. Power is a property of the system at rest; politics is the study of power in action.“ (Pfeffer, 1981, S. 7)

Politik wird so einerseits als Prozeß auf der Ebene sozialen Handelns bestimmt, bleibt andererseits unmittelbar auf die objektiven Bedingungen und Strukturen dieses Handelns bezogen.

Ich will im folgenden auf zwei Konstellationen näher eingehen, in denen sich ein solcher Politikbegriff bewähren muß:

(1) Die Konstellation intern gehaltener „Machtspiele“: In vielen Fällen liegen Machtbeziehungen und gegebenenfalls auf sie bezogene Konflikte vor, in denen aufgrund der Interessenlage der beteiligten Akteure kein Versuch gemacht wird, Öffentlichkeit herzustellen. Hierzu sind m.E. auch die von Burawoy (1979) beschriebenen Prozesse der Auseinandersetzung zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen auf dem shop-floor – etwa zwischen direkter Produktionsarbeit und produktionsbegleitender Tätigkeit – zu zählen, während Burawoy in ihnen offensichtlich ein wesentliches Moment der „politics in production“ sieht. Hierzu zählen etwa auch interne Management-Auseinandersetzungen, wie über die Wahl der Strategien und die Interpretation von Unternehmenszielen.⁹

8 Es ist kein Zufall, daß die neueren politiktheoretischen Überlegungen zu einer problemadäquaten Weiterentwicklung des Politikbegriffs insbesondere anhand von Untersuchungen über die Zusammenhänge von Politik und Verwaltung erfolgt sind (vgl. Grauhahn 1970, Lowi 1975 u.a.). Die Problematik einer Politikbestimmung im Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung weist übrigens viele Überschneidungen und Ähnlichkeiten mit den Problemen des Verhältnisses von Technik/Organisierung und Arbeitspolitik auf. Anregungen aus diesen Diskussionen lassen sich darüber hinaus auch im Hinblick auf die Kontrollproblematik von Verwaltung durch Politik holen.

9 Machtbeziehungen innerhalb des Managements und auf sie bezogene Strategien und die darin angelegten Möglichkeiten, daß sie sich zu Politik auswachsen, können allerdings durchaus eine kritische Rolle für weitere arbeitspolitische Entwicklungen gerade auch im Zusammenhang mit den neuen Techniken spielen. Die Rolle des Managements entspricht der der Verwaltungsstäbe in der Weber'schen Herrschaftssoziologie – also von Armee, Polizei und Bürokratie –, die zwischen den Polen der Herrschaft und der Beherrschten stehen und deren spezifische Legitimitätsvorstellungen gegenüber den Herr-

Die Fragen einer genauen Grenzziehung zwischen arbeitspolitischen und ökonomischem Handeln und Entscheiden kann ich hier nicht weiter vertiefen. Eine Unterscheidung anhand des Kriteriums der Gewinnorientierung wirft mindestens zwei Probleme auf. Zum einen sind die ökonomischen Entscheidungsmodelle – wie von der Politischen Ökonomie immer wieder nachgewiesen – natürlich von ihren gesellschaftlichen Voraussetzungen und Folgen her durch und durch politisch, gerade in dem Sinne, daß diese Voraussetzungen systematisch ausgebildet werden. Damit ist auf der Handlungs- und Entscheidungsebene zumindest theoretisch eine Entlastung und Reduktion von Komplexität verbunden (vgl. Jürgens 1975, S. 341), allerdings ist das Gewinnziel auch für die Erklärung des aktuellen Managementhandelns wenig aussagekräftig. Selbst Theoretiker des Managementhandelns wie Peter Drucker weisen darauf hin, daß natürlich alle Akteure im Managementbereich ihr Handeln mit der Gewinnorientierung zu legitimieren versuchen, daß dies aber häufig ein vorgeschobenes Argument ist. (Drucker 1981, S. 373 ff.). Die Annahme jedenfalls, daß das Management über ein konsistentes Zielsystem verfügen würde, aus dem sich innerbetriebliches Handeln nur ableiten zu lassen brauche, ist eine durchaus fragwürdige Unterstellung. Dabei fällt die sozialwissenschaftliche Untersuchung häufig auf die organisationsinternen Legitimationsmuster herein:

„Efficiency, effectiveness and profit are normatively valued and legitimated, while conceptions of organizations as political systems are much less consistent with dominant ideology and values. Thus, research demonstrating non-rationality of decision procedure in organizations or in individuals has been met with relative neglect.“ (Pfeffer 1981, S. 15)

Die Annahme ökonomisch-rationalen, auf Effizienz- und Rentabilitätssteigerung ausgerichteten Management-Handelns scheint gerade auf seiten der kritischen Sozialwissenschaft und der Politischen Ökonomie, auf Grund des Stellenwertes, den der Profit in ihren kritischen Analysen besitzt, besonders kritiklos übernommen zu werden. (vgl. demgegenüber differenzierend: Weltz i. d. Bd.)

(2) Die zweite für die Bestimmung der Politikuntergrenze problematische Konfiguration bezieht sich auf die Situation, in der Machtphänomene von den Akteuren (noch) nicht thematisiert werden, also bislang verschwiegen, verdrängt und unbewußt geblieben sind. Natürlich kann man von der Annahme ausgehen, daß angesichts offensichtlich vorhandener objektiver Voraussetzungen ein Prozeß der Politisierung in den Anfangsstadien – in statu nascendi – stattfindet, der eben deshalb *noch* nicht sichtbar sei. Kern/Schumann treffen diese Annahme im Hinblick auf die gegenwärtig stattfindenden Rationalisierungsprozesse in der Bundesrepublik:

„Ein wichtiger Indikator für den Grad der Politisierung der Rationalisierung sind alle in Programmen, Aktionen, möglicherweise auch schon in ausdrücklichen Gestaltungsregeln vorgenommenen ‚Festschreibungen‘ alternativer Rationalisierungspolitik. Doch darf man die Richtigkeit der ‚Politisierungsthese‘ nicht einfach am Vorhandensein solcher schon verfestigter Spuren messen. Man würde sonst als politische Größe nur gelten lassen, was schon die Qualität eines bewußten, gezielten, intentionalen Vorgangs oder einer Regelung angenommen hat; Politisierung in statu nascendi wäre

Fortsetzung Fußnote 9

schenden nach Weber eine für den Verlauf sozialer Krisenprozesse entscheidende Bestimmungsgröße darstellen (vgl. Heidorn 1982, S. 13).

Es gibt Hinweise auf solche Politisierungspotentiale: So haben Maßnahmen der Restrukturierung konzerninterner Produktionsstrukturen, die mit der Selektion einzelner Betriebe und Abteilungen entweder für Modernisierung oder für Stilllegung verbunden waren, immer wieder zur Herausbildung lokaler und regionaler Widerstandskonstellationen geführt, an denen auch Managementgruppen ihren Anteil hatten. Diesen Überlegungen entgegengesetzt ist die Annahme, daß sich gerade auch mit Hilfe der „Techniken der quantifizierenden Informationsverarbeitung und der statistischen Datenaggregation und Kontrolle“ die Möglichkeit ergibt, die Bedeutung informeller Machtbeziehungen in Organisationen für das Organisationshandeln einzuschränken. (vgl. Luhmann 1975, S. 114 f.)

auf diese Weise nicht zu erfassen. Auf unsere These – die Politisierung aktueller Rationalisierung – bezogen, käme diese Art der Operationalisierung einer *vorprogrammierten* Falsifizierung gleich, denn diese These bezieht sich ja gerade auf ein Phänomen, in der Entwicklung dessen Konturen noch im Halbdunkel sind. Wir müssen deshalb in der Studie bereits mit der Frage einsetzen, ob und inwieweit auf der Belegschaftsseite *objektive* Merkmale bestehen, die die Politisierung der Rationalisierung begünstigen und die dadurch die Betriebe zur Modifikation ihrer Kalküle veranlassen.“ (1982b, S. 381)

Welches sind aber solche „objektiven Merkmale“, die Politisierung begünstigen? Die betriebsalltäglichen Formen der Nutzung der Arbeitskraft können auf Machtbeziehungen basieren, die *nicht* durch den Widerspruch und durch Thematisierung kenntlich gemacht werden; sie können – wie bereits oben dargestellt – darauf beruhen, daß die Machtunterworfenen die Zwecklosigkeit von Widerspruch antizipieren; sie können auch darauf beruhen, daß kontrafaktische Wünsche und Interessen der Machtunterworfenen zugunsten restriktiver Deutungen der eigenen Interessen verdrängt und nur in bestimmten Krisensituationen zur Manifestation drängen.¹⁰

Wir stoßen also *volens volens* immer wieder auf das Problem, auf das vor einiger Zeit wieder Bachrach und Baratz (1965/deutsch 1977) aufmerksam gemacht haben: an der „Oberfläche“ sozialer Beziehungen lassen sich Machtbeziehungen nicht oder nur sehr trügerisch erkennen. Wenn wir – in der Weber’schen Tradition – Macht als jede Chance begreifen, „innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“, dann können wir doch schwerlich folgern, daß keine Machtbeziehung vorliegt, wenn kein Widerstreben sichtbar ist. (vgl. Offe i.d. Einleitung zu Bachrach/Baratz 1977, S. 11).

Die „Fügsamkeit“ der Machtunterworfenen kann sehr unterschiedlichen objektiven und subjektiven Umständen geschuldet sein. Sie kann etwa auf eine gelungene Transformation von Macht- in Herrschaftsbeziehungen verweisen. Angesichts der Vielfalt der Bewußtseinslagen, die erklären, weshalb in einer bestimmten Situation keine Politikprozesse sichtbar werden, ist deutlich, daß das Dichotomisieren nach Macht/Herrschaft, Legitimation/Nicht-Legitimation zu einfach ist. Es zeigt sich auch, daß es keine bloße Frage der Bewußtseinslage ist. Therborn hat dies m.E. sehr plausibel herausgearbeitet, indem er die Varianten der Einstellungen bzw. Bewertungen von sozialen Zuständen danach unterschied, inwieweit die Betroffenen eine Vorstellung von der Möglichkeit der Andersartigkeit und der Veränderbarkeit dieser Zustände hatten.

10 Es wäre notwendig hier der Überlegung nachzugehen, welchen Einfluß die neuen Techniken auf den von Norbert Elias beschriebenen Prozess der „Verinnerlichung“ gesellschaftlicher Handlungszwänge und -erfordernisse besitzen. (vgl. Elias 1976) Es wäre im Sinne von Elias ein „antizivilisatorischer Effekt“, wenn durch die neuen Techniken und die Art der durch sie ausgeübten Fremdkontrolle der Prozeß der zunehmenden Verinnerlichung gesellschaftlicher Kontrollzwänge zugunsten der Selbstkontrolle aufgehoben oder behindert würde.

Mechanisms of Subjection by their Effect of Ideological Domination
(Therborn 1980, S. 94)

<i>Mode of interpellation</i>	<i>Alternative regime conceivable</i>	
	Yes	No
What is	Accommodation (1)	Sense of inevitability (2)
What is good	Sense of representation (3)	Deference (4)
What is possible	Fear (5)	Resignation (6)

Dabei versteht Therborn unter dem „Unterwerfungsmechanismus“:

(1) sich arrangieren (accommodation) – die „Fügsamkeit“ gegenüber Anweisungen der Herrschenden ergibt sich hier daraus, daß die Beherrschten ihre Befriedigung in anderen Bereichen wie Freizeit, Familie, Sport usw. finden, ihnen das Herrschaftsverhältnis etwa im Betrieb auch angesichts wahrgenommener Herrschaftsformen daher relativ gleichgültig sind;

(2) das Gefühl der Ausweglosigkeit (sense of inevitability) – Fügsamkeit erklärt sich hier aus dem Gefühl der Ausweglosigkeit, dem Fehlen jeder Alternative;

(3) das Gefühl der Interessenberücksichtigung (sense of representation) – die Beherrschten folgen hier den herrschaftlichen Anweisungen, weil sie glauben, daß diese in ihrem Interesse erfolgen und weil sie diese Situation akzeptieren, obgleich Alternativen vorstellbar erscheinen;

(4) Akzeptanz der Unterlegenheit (deference) – hier werden die Herrschenden als Klasse für sich mit höheren Fähigkeiten, die nur sie besitzen und die sie für die Herrschaft prädestinieren, begriffen;

(5) Angst (fear) – trotz vorhandenen Vorstellungsvermögens, daß die Zustände verbessert werden können, fügt man sich der Herrschaft, da unter den gegebenen Bedingungen Verweigerung mit zu hohem Risiko verbunden wäre;

(6) Resignation – ergibt sich wie Angst aus der Überlegung, was in der gegebenen Situation möglich wäre. Aber während Gehorsam aus Angst sich aus der gegenwärtig gegebenen Kräftekonstellation ergibt, beruht Resignation auf der Vorstellung, daß Verbesserungen unabhängig von der Kräftekonstellation unmöglich und undenkbar wären.

Das Aufdecken von Machtbeziehungen darf aber nicht nur an subjektive Indikatoren geknüpft sein.

Es wäre aber eine starke Eingrenzung, nicht nur für den Sozialwissenschaftler, wenn man der Überlegung Offes folgen würde:

„Macht kann nur in dem Ausmaß erkannt werden, wie sie nicht mächtig genug ist, alternative Willenskundgebung zu unterdrücken, zu entmutigen und auf diese Weise von den Bildschirmen verschwinden zu lassen, auf dem der Sozialwissenschaftler sie zu identifizieren sucht.“ (Offe, Einleitung zu Bachrach/Baratz 1977, S. 14)

Die aufklärende Kraft von Theorie und Praxis, die „von außen“ kommen, braucht nicht so gering angesetzt zu werden. Ebenso kommt Politik und Politisierung nicht nur „von unten“, von den Machtunterworfenen; „alternative Willenskundgebungen“ können auch durch die außerbetrieblichen Lebensumstände angeregt, entspre-

chende Deutungsmuster oder Vorgaben durch wissenschaftliche Untersuchungen, gesellschaftliche Politikprozesse oder durch staatliche Politiken vermittelt werden.

2. Die Frage der „Obergrenze“ von Politik im Hinblick auf die institutionalisierten Politikformen

Mit dem ausdifferenzierten System gesellschaftlicher und staatlicher Politikformen liegt ein historisch entwickeltes Potential zur Deutung, Bearbeitung und Bewältigung arbeitspolitischer Problemstellungen vor. In der Interaktion mit diesen Politikformen, deren Nutzung und Umsetzung in der betrieblichen Politik, liegen in statischer Betrachtung die Möglichkeitsräume, die Obergrenzen der über politische Prozesse erreichbaren Veränderungen. Im Rahmen dieser Problemskizze, die hier nicht auf die Erklärung bestimmter empirischer Entwicklungen in den Macht-, Herrschafts- und Kontrollbeziehungen abstellt, geht es mir nicht um die spezifische Relevanz oder Instrumentalisierbarkeit einzelner dieser Politikformen durch die Akteure in dieser Entwicklung. Es geht mir um einige allgemeinere Struktur- und Formgesichtspunkte für Politikprozesse, die sich aus den Überformungen durch institutionalisierte Politik ergeben. Die Ausführungen dazu sind notwendig besonders abstrakt und skizzenhaft.

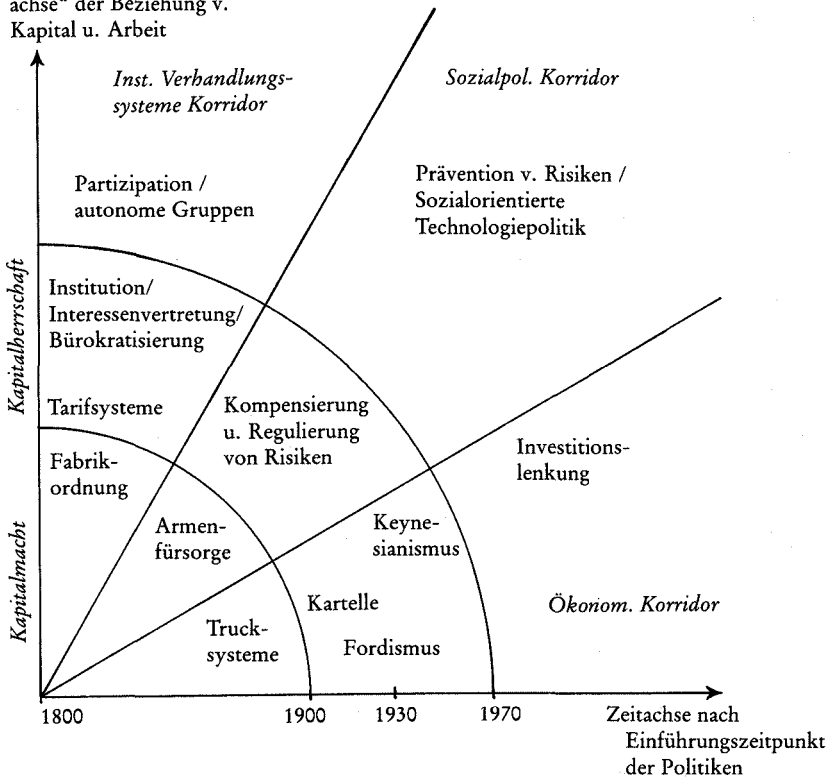
Die betrieblichen Strukturen werden wesentlich abgestützt und stabilisiert durch betriebsübergreifende Politiken seitens des Staates und der Tarifparteien. Durch sie werden auf der betrieblichen Ebene Kompromißzonen zwischen den verschiedenen Interessen und Trägern von Potentialen geschaffen oder erweitert. Mit dem Schaubild (s.S. 84) will ich – ohne auf weitere Details eingehen zu können – einige dieser Politiken anführen und zugleich in einen Zusammenhang stellen, der ihre spezifischen Vernetzungen an anderen Politikfeldern deutlich macht.

In dem Schaubild bezieht sich die vertikale Achse auf unterschiedliche Formen der Beziehung von Kapital und Arbeit, ausgehend von weitgehender „Übermacht“ der Kapitaleseite bis hin zu Formen der Kapitalherrschaft und Hegemonie mit Übergängen zu einer Hegemonie der Arbeitsseite. Auf der horizontalen Achse wird grob die historische Entwicklung in den industriekapitalistischen Ländern periodisiert, um dem die Politikformen nach ihrem ungefähren Einführungszeitpunkt zuzuordnen. Ich habe drei „Entwicklungskorridore“ voneinander abgegrenzt: einen *ökonomischen*, in dem auf die eine oder andere Weise Lohn- mit Profit- und Produktivitätsinteressen verkoppelt sind, einen *sozialpolitischen*, in dem die Formen der Bewältigung von Risiken des Arbeits- und Produktionsprozesses enthalten sind, und einen Korridor, der die Regelungs- und Institutionalierungsformen der *industriellen Beziehungen* darstellt.

Natürlich wäre es unmöglich, alle historisch relevanten Politikformen in dieses Schema aufzunehmen. Auch kann die Zuordnung zu der Zeitachse nicht die differenzierten Formen des Übergangs, der Überlagerung oder Substitution einer Politikform durch die andere wiedergeben. Die Anordnung auf der Zeitachse soll

Politische Vermittlungsformen der Transformation in den Beziehungen von Kapital und Arbeit*

„Transformationsachse“ der Beziehung v. Kapital u. Arbeit



* Es würde den Rahmen dieses Aufsatzes bei weitem sprengen, wollte ich auf die einzelnen Politikformen, die Kräftekonstellationen und Kompromißlinien, auf denen sie beruhen und ihre Vernetzungen über die Korridore hinweg näher eingehen. Außerdem müssen die Kurzbezeichnungen weitgehend für sich selbst sprechen. Ich beschränke mich auf einige exemplarische Literaturhinweise:

Zur „Armenfürsorge“: vgl. Sachße/Tennstedt 1980; zu „Fabrikordnungen“ als Ausdruck einseitiger Gewaltverhältnisse und despotischer Formen der Machtausübung durch das Kapital vgl. Machtan 1981;

zu „Kartellen“ als Versuche der Bildung von „Allianzen“ zwischen Kapital- und Arbeitsverbänden zur wechselseitigen Verstärkung ihrer Verbandsmacht, wie sie in klein- und mittelständischen strukturierten Branchen Ende des 19. Jahrhunderts gebildet wurden vgl. Jürgens 1980;

zur „kompensatorischen und regulierenden Sozialpolitik“ vgl. Hauß/Naschold/Rösenbrock 1981; Göckenjan 1981;

zum „Fordismus“ als Verkoppelung von intensiver Rationalisierung der Produktion und hohen Löhnen vgl. Tarnow 1928;

zum Konzept der präventiven Sozialpolitik vgl. die Beiträge des Schwerpunktheftes der WSI-Mitteilungen 10/1979 zu „Investitionslenkung“ – als Beispiel für eine fortgeschrittene Konzeption wäre das schwedische Modell der Arbeitnehmerfonds zu nennen, vgl. dazu Meidner 1981;

zur „sozialorientierten Technologiepolitik“ vgl. Jürgens/Naschold 1982.

schließlich auch nicht eine lineare Fortschrittentwicklung auf der Transformationsachse suggerieren.

Der einmal erreichte Stand an Politikformen ist gegen historische Zurücknahmen und Rückfälle nicht gefeit. Für die Abfolge der Politikformen sind offenkundig Veränderungen in den sozialen und politischen Kräftekonstellationen von zentraler Bedeutung (vgl. Dörr/Naschold 1982).

Jede der aufgeführten „Politikformen“ beruht auf spezifischen Interessenverknüpfungen und konstituiert eigene Aushandlungsfelder und Kompromißmöglichkeiten auf betrieblicher Ebene. Die Politikformen sind jedoch lediglich in dem mittleren Spektrum als stabil und etabliert zu kennzeichnen. „Investitionslenkung“, „sozialorientierte Technologiepolitik“ usw. stellen vorerst nur Extrapolationen reformprogressiver Politikentwürfe dar, wenngleich auch hier einige Erfahrungen vorliegen (vgl. zur Sozialorientierung der Technologiepolitik, Jürgens/Naschold 1982). Diese Politikformen sind jedoch deshalb so konfliktiv und historisch labil, weil hier die Trennlinien zwischen betrieblicher und staatlicher Politik, wie auch die Trennlinien zwischen den verschiedenen Korridoren immer durchlässiger werden. Wird durch sozialpolitische Kompensation von Risiken, keynesianische Nachfragesteuerung oder betriebliche Mitbestimmung die Handlungsautonomie der Einzelkapitale abgestützt und gestärkt, so läßt sich dies bei den o.g. Politikformen nicht mehr aufrecht erhalten. So werden in die Kriterien einer betriebsübergreifenden Investitionslenkung eher Gesichtspunkte sozialorientierter Technologiepolitik Eingang finden usw.

Die Trennung der Sphären betrieblicher und staatlicher Politik und die Strategien, diese Trennung aufrechtzuerhalten, ist ein von dem obigen Schema nicht erfaßtes Moment. Das Interesse der Kapitaleseite an der Stabilisierung dieser Trennlinien erklärt sich aus dem Versuch, die Kontrolle über die Thematisierung und den Austragungsort betrieblicher Probleme nicht zu verlieren. Es geht hier um die Frage, in welcher „Arena“ ein bestimmtes Problem bearbeitet wird oder werden soll. Die Zuordnung ergibt sich selten notwendig „aus der Sache“. (So kann das Problem der Kontrolle ebenso unter dem Gesichtspunkt der Innovationsfähigkeit einer Volkswirtschaft, wie unter dem der Kostensenkung, wie dem der Belastungen und Beanspruchungen der Beschäftigten oder dem Demokratieaspekt thematisiert werden). Es besteht so eine Vielzahl von Möglichkeiten, Probleme und Forderungen, die sich auf die soziale Gestaltung der Arbeits- und Produktionsprozesse beziehen, über verschiedene Politikfelder zu verteilen und die Themen so zu definieren oder umzudefinieren, daß sie in den „Arenen“ ausgetragen werden, von deren Art der Problembearbeitung sich die Akteure die meisten Vorteile versprechen.

Das Konzept der Arenen ist gegen ein Politikverständnis entwickelt worden, das vor allem in der Pluralismustheorie Politik nur mehr als „der verbleibende Rest“ eines als „Parallelogramm“ meßbaren „Spiels der Kräfte“ (Lowi 1975, S. 133) begriff und so Politik letztlich nur noch in power terms (Einfluß, Macht, Verhandlungen, Koalitionen usw.) beschrieb und die Inhalte der Politik vernachlässigte.

Die Ausgangsüberlegung für das Arenenkonzept besteht darin, daß zwischen Politikinhalt (policies) und Politikformen (politics) ein Spannungsverhältnis besteht, das dazu führt, daß sich für bestimmte Politikinhalte, wie z.B. der Bildungs-, Gesundheits-, Arbeitsmarktpolitik usw., jeweils charakteristische Formen der Politik herausbilden, „daß jedem Politiktypus tendenziell ein bestimmter Typus politischer Beziehungen entspricht“. (Vgl. Lowi 1964/1975, S. 137; Jacob/Lipsky 1968, S. 510 ff.).

Mit dem folgenden Schema habe ich versucht, im Hinblick auf die Arbeitspolitik eine Abgrenzung von Arenen vorzunehmen, in dem verschiedene Politiktypen jeweils typische Politikträger und Politikformen zugeordnet werden:

<i>Politiktypen</i>	<i>typ. Politikträger</i>	<i>typ. Politikformen</i>	<i>exempl. Politikfelder</i>
Kompensation v. Risiken	bürokratische Instanzen (Sozialversicherungen etc.)	verrechtlicht individualisierend monetarisierend	Kranken-, Alters-, Arbeitslosenversiche- rung
Regulierung v. Risiken	professionalistische Aufsichts- u. Eingriffsinstanzen (Werksärzte, Gewerbeaufsicht etc.)	bedingt intervenierend, korporatistisch	Arbeitsschutzpolitik Arbeitsmarktpolitik
Regulierung v. Chancen	betriebliches Management	kaum verrechtlicht individualisierend	Karierepolitik Qualifikationspolitik
Gestaltung v. Chancen	kontextnahe Verhandlungs- u. Beratungssysteme, Vernetzung v. betriebl. u. überbetriebl. Kompetenz	Mobilisierung v. kollektiven Ansprüchen u. Erwartungen experimentierend	sozialorientierte Technologepolitik

Der Grundgedanke für die Abgrenzung dieser vier Arenen besteht in der Polarisierung nach letztlich zwei grundlegenden Handlungsorientierungen, die ich – mit einem ausgewiesenen normativen bias – aus der Interessenperspektive der abhängig Beschäftigten kennzeichnen will: die Orientierung der Politik entweder an *Risiken*, die sich aus den Gestaltungsformen der Arbeits- und Produktionsprozesse und deren politisch-ökonomische Einbettung für die Beschäftigten ergeben oder die Orientierung der Politik an *Chancen* der Gestaltbarkeit eben dieser Konfigurationen nach den Interessen und Bedürfnissen der Beschäftigten.¹¹ Letztlich steht hinter dieser Unterscheidung natürlich die Frage nach der Beziehung von Politik und Ökonomie. Die „Risikenlogik“, die Politikformen und -inhalte in den ersten beiden Arenen bestimmt, beinhaltet, daß Politik sich hier reaktiv auf die Strukturen und Prozesse der Produktion bezieht, Politik hier also erst einsetzt, wo Produktion und Ökonomie

11 Aus anderen Interessenperspektiven her würde sich wohl die Bezeichnung der Politiktypen ändern, m.E. aber nicht die Einteilung selbst.

ihr manifeste Risiken vorgeben. Der Begriff des Risikos bezieht sich dabei sowohl auf reibungslose Reproduktion des Lohnarbeiterstatus als auf solche Folgeprobleme wie Krankheit, Arbeitsunfall, Arbeitslosigkeit, welche die klassische Sozialpolitik bearbeitet, sowie auf Fälle von Interessenverletzungen, die darüber hinaus durch betriebliche, tarifliche oder gesetzliche Regelungen als einklagbar und kompensierbar gelten (vgl. Böhle 1982).

Von den beiden Risiko-Arenen ist der Politiktyp der Kompensation von Risiken bei weitem der wichtigere und ausdifferenziertere. Ausschlaggebend dafür dürfte das Interesse der Kapitaleseite sein, die Entstehungsursachen der Risiken möglichst strikt von den Bearbeitungsformen zu trennen, um so durch die Problemverarbeitung keine Einschränkung in der Handlungsautonomie über die Produktion hinnehmen zu müssen. (vgl. Göckenjan 1981).

Gegenüber der übermächtigen Relevanz der „Risikenlogik“ führen die Arenen mit „Chancenlogik“ ein Schattendasein. Dies gilt vor allem für die Arena der Gestaltung von Chancen. Charakteristisch für diesen Politiktypus ist, daß er sich die Kriterien und Ansatzpunkte nicht von den „Strukturen der Privatheit“ vorgeben läßt, sondern nach politischen Zielsetzungen, nach Kriterien der materiellen Rationalität in sie eingreift.

Für eine solche Politik fehlt es jedoch weitgehend an konsistenten Konzepten, an Tradition und Kriterien – von Trägern und Durchsetzungsmechanismen ganz abgesehen. Auch von seiten der Sozialwissenschaft sowie in der gewerkschaftlichen Strategiebildung herrscht zumeist die Orientierung an Risiken/Interessenverletzungen vor. Entwürfe, die sich auf positive Zielkonzeptionen stützen und auf die Erweiterung und Anreicherung von Interessen und Ansprüchen richten, werden leicht als Utopie – mit negativer Konnotation – abgetan.

Ganz offensichtlich hängen die Probleme der Marginalität der „Chancenarenen“ mit den oben beschriebenen Unterdrückungsfunktionen von Macht zusammen.

IV. Schlußbemerkung

Unmittelbare theoretische oder praktisch verwertbare Schlußfolgerungen etwa über die Entwicklungsrichtung und die Folgen der Veränderungen in den Macht-, und Herrschafts- und Kontrollbeziehungen und deren Ausdruck in veränderten Strukturen und Prozessen von Politik lassen sich auf Basis dieser Problemskizze nicht ziehen. Analytisch steht auch die stärker arbeitspolitisch orientierte Herangehensweise noch – wie deutlich geworden ist – vor vielen Problemen. Das gleiche gilt für eine stärker arbeitspolitisch orientierte Praxis, soweit sie mit expliziten Sozialkriterien in das sich ausweitende Reich der Non-Decisions, der technisch-organisatorischen Strukturen, einzudringen versucht.

Im Hinblick auf das Verhältnis von Macht und Politik haben wir für die beiden Seiten der betrieblichen Sozialbeziehung gegensätzliche Entwicklungstendenzen festgestellt: während die Machtpositionen auf Belegschaftsseite im Übergang von

Primär- auf Sekundärmacht themen- und gruppenunspezifischer, kompromißfähiger und offener für gesellschaftliche Politikprozesse werden, entziehen sich die Machtpositionen der Kapitaleseite im Übergang von personellen zu strukturellen Vermittlungsformen der offenen Politik, werden – einmal eingerichtet – kompromißunfähiger, endgültiger. Zur gleichen Zeit gibt es eine Tendenz zu sinkender Primärmacht. Hierzu gibt es auch Gegenteilstendenzen, und die Entwicklung verläuft nicht widerspruchsfrei. Dennoch scheinen mir mit der Tendenz zur Reduktion von Beschäftigten durch Technisierung und Automatisierung, zur Aushöhlung von Wissens-, Erfahrungs- und Fertigkeitenmonopolen seitens einzelner Beschäftigter bzw. Beschäftigtengruppen sowie – zumindest temporär – zur Verminderung von Mobilitätschancen auf den Arbeitsmärkten die bisherigen Quellen von Primärmacht zunehmend abgedämmt.

Noch einmal: natürlich gibt es Gegenteilstendenzen. Wenn diese in der obigen Darstellung nicht stärker betont wurden, dann um nicht einer theoriestrategischen und konzeptionellen Orientierung im Sinne der traditionellen dialektischen Denkfiguren unreflektiert Vorschub zu leisten:

- sei es im Sinne der Vorstellung von *checks and balances*, derzufolge durch immanente Widersprüche der Entwicklung die Verstärkung von Machtpositionen auf seiten des Kapitals zur gleichen Zeit auch wieder Gegenpositionen stärkt bzw. neu hervorbringt;
- sei es im Sinne der Herr-Knecht-Dialektik, derzufolge der Arbeitsprozeß im „Knecht“ quasi von selbst die Fähigkeiten herausbildet, die ihn in historischer Sicht zur überlegenen Seite der Sozialbeziehung werden lassen.

Wenn aber Politikprozesse *nicht* auf diese Weise als notwendiges Resultat „materieller“ Entwicklungsgesetze begriffen und aus deren *immanenten* Notwendigkeiten abgeleitet werden soll, dann stellt sich die Frage nach der Autonomie der Politik und nach den Möglichkeiten der politischen Überformung der unmittelbaren Beziehungen in der Produktion immer dringlicher.

Literatur

- Altmann, N. / Bechtle, G., 1971: Betriebliche Herrschaftsstrukturen und industrielle Gesellschaft. Ein Ansatz zur Analyse, München
- Altmann, N. / Binkelmann, P. / Düll, K. / Mendolia, R. / Stück, H., 1981: Bedingungen und Probleme betrieblich initiiertter Humanisierungsmaßnahmen. Bd. 1: Neue Arbeitsformen und betriebliche Strategie. Forschungsbericht Humanisierung des Arbeitslebens, München
- Bachrach, P. / Baratz, M.S., 1977: Macht und Armut, Ein theoretisch-empirische Untersuchung, Frankfurt
- Beckenbach, N., 1982: Rationalisierung und Arbeitspolitik in der Hafendarbeit, in: KZSS, Sonderh. 24, S. 132–144
- Blanke, B. / Jürgens, U. / Kastendiek, H., 1975: Kritik der Politischen Wissenschaft. Analysen von Politik und Ökonomie in der bürgerlichen Gesellschaft, Frankfurt, 2 Bde.

- Böhle, F., 1982: Risiken der Arbeitskraft und Sozialpolitik, in: Littek, W. / Rammert, W. / Wachtler, G. (Hg.), Einführung in die Arbeits- und Industriosozologie, Frankfurt/New York S. 136–162
- Braczyk, H.-J. / Knesebeck, J.v. / Schmidt, G., 1982: Nach einer Renaissance. Zur gegenwärtigen Situation von Industriosozologie in der Bundesrepublik Deutschland, in: KZSS, Sonderheft 24, S. 16–56
- Braverman, H., 1977 (1974): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/New York
- Burawoy, M., 1978: Toward a Marxist Theory of the Labor Process. Braverman and Beyond, in: Politics and Society, vol. 8 No. 3–4, S. 247–312
- Burawoy, M., 1979: Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism, Chicago and London
- Crozier, M. / Friedberg, E., 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Berlin
- Czarniawska, B., 1983: Control in Industrial Organizations: Concepts, Issues, Processes. Unv. Ms. IIVG/Wissenschaftszentrum Berlin
- Dörr, G. / Naschold, F., 1982: Entwicklungen in der Industriearbeit. Zum Zusammenhang von Belastung, Qualifikation und Kontrolle, in: KZSS, Sonderh. 24, S. 433–456
- Dohse, K., 1981: Ausländerpolitik und betriebliche Ausländerdiskriminierung, in: Leviathan 3–4/81, S. 499–526
- Dohse, K. / Jürgens, U., 1982a: Risiken und Chancen der gegenwärtigen Umstrukturierungen in der Automobil-Industrie für die Arbeitnehmer. Ein internationaler Vergleich der Praktiken des Arbeitseinsatzes in Automobilbetrieben (Projektdesign). Unv. Ms. IIVG/Wissenschaftszentrum Berlin
- Dohse, K. / Jürgens, U., 1982b: Statussicherungen bei Personalbewegungen. Regelungsansätze im internationalen Vergleich, in: K. Dohse / U. Jürgens / H. Russig (Hg.), Statussicherung im Industriebetrieb. Alternative Regelungsansätze im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York, S. 11–52
- Dombois, R., 1982: Die betriebliche Normenstruktur, Fallanalysen zur arbeitsrechtlichen und sozialwissenschaftlichen Bedeutung informeller Normen im Industriebetrieb, in: K. Dohse et al., 1982b, S. 173–234
- Drucker, P.F., 1981 (1961): Controls, Control and Management, in: H. Steinmann (Hg.), Planung und Kontrolle. Probleme der strategischen Unternehmensführung, München, S. 373–382
- Edwards, R., 1981: Herrschaft im modernen Produktionsprozess, Frankfurt/New York
- Elger, T., 1982: Braverman, Capital Accumulation and Deskillling, in: St. Wood, (ed.), The Degradation of Work, Skill, Deskillling and the Labour Process, London etc., S. 23–53
- Elias, N., 1976: Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und Psychogenetische Untersuchungen, 2. Bde., Frankfurt
- Friczewski, F. / Thorbecke, R., 1976: Arbeitssituation und koronare Herzkrankheiten, in: Argument-Sonderband 12. S. 190–220
- Friedman, A.L., 1977: Industry and Labour, Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism, London and Basingstoke
- Göckenjan, G., 1981: Verrechtlichung und Selbstverantwortlichkeit in der Krankenversicherung, in: Leviathan 1/81, S. 8–38
- Gouldner, A.W., 1976: Reziprozität und Autonomie in der funktionalen Theorie, in: Hartmann, H. (Hg.), Moderne Amerikanische Soziologie, Stuttgart, S. 293–309
- Grauhan, R., 1970: Politische Verwaltung. Auswahl und Stellung der Oberbürgermeister als Verwaltungschefs deutscher Großstädte, Freiburg
- Grimes, A.J., 1978: Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis, Academy of Management Review, H. 4, S. 724–735
- Hauß, F. / Naschold, R. / Rosenbrock, R., 1981: Schichtenspezifische Versorgungsprobleme im Gesundheitswesen, in: Forschungsbericht BMA 1981

- Habermas, J., 1980: Handlung und System, Bemerkungen zu Parsons Medientheorie, in: W. Schluchter (Hg.), Verhalten, Handeln und System, Frankfurt
- Heidorn, J., 1982: Legitimität und Regierbarkeit. Studien zu den Legitimitätstheorien von Max Weber, Niklas Luhmann, Jürgen Habermas und der Unregierbarkeitsforschung, Berlin
- Hickson, D.J. et al., 1971: A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, in: Administrative Science Quarterly, No. 16, S. 216–229
- Jacob, H. / Lypsky, M., 1968: Outputs, Structure, and Power: An Assessment of Changes in the Study of State and Local Politics, in: The Journal of Politics 2/1968, S. 510–538
- Jürgens, U., 1975: Theorien zum Verhältnis von Politik und Ökonomie, in: Blanke et al., Kritik der Politischen Wissenschaft. Analysen von Politik und Ökonomie in der bürgerlichen Gesellschaft, Frankfurt, 2 Bde, Bd. 2, S. 324 ff.
- Jürgens, U., 1980: Selbstregulierung des Kapitals. Erfahrungen aus der Kartellbewegung in Deutschland um die Jahrhundertwende: Zum Verhältnis von Politik und Ökonomie, Frankfurt/New York
- Jürgens, U. / Naschold, F., 1982: Arbeitspolitik – Entwicklungstendenzen und Politikformen, in: PVS, Sonderheft 13, S. 327–343
- Kern, H., / Schumann, M., 1982a: Rationalisierung und Arbeiterverhalten. Gedanken zu einer Folgestudie zu „Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein“, in: R. Jokisch (Hg.), Techniksoziologie, Frankfurt, S. 368–393
- Kern, H., / Schumann, M., 1982: „Gefragt ist der mündige Arbeiter“, in: „Frankfurter Rundschau“ Nr. 250 (28. 10. 1982), S. 10
- Lowi, Th.J., 1975 (1964): Ein neuer Bezugsrahmen für die Analyse von Machtstrukturen, in: W.-D.Narr / C. Offe (Hg.), Wohlfahrtsstaat und Massenloyalität, Köln/Berlin, S. 133–145
- Luhmann, N., 1975: Macht, Stuttgart
- Lukes, M., 1982: Panoptikon. Macht und Herrschaft bei Weber, Marx und Foucault, in: Kursbuch 70 (1982), S. 135–149
- Machtan, L., 1981: Zum Innenleben deutscher Fabriken im 19. Jahrhundert. Die formelle und die informelle Verfassung von Industriebetrieben, anhand von Beispielen aus dem Bereich der Textil- und Maschinenbauproduktion (1869–1891), in: Archiv für Sozialgeschichte, XXI. Bd., S. 179–236
- Kenneth, S., / Templeton, Jr., (Eds.), 1979: The Politization of Society, Indianapolis
- Malsch, Th., 1983: Erfahrungswissen versus Planungswissen. Facharbeiterkompetenz und informationstechnologische Kontrolle am Beispiel der betrieblichen Instandhaltung, unv. Ms. WZB/IVG, Berlin
- Marx, K., 1966 (1893): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, 2. Band, MEW Bd. 24, Berlin
- Meidner, R., 1981: Kollektive Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand als Instrument der Gewerkschafts- und Gesellschaftspolitik. Motive, Grundzüge und Probleme eines schwedischen Modells für überbetriebliche Arbeitnehmerfonds, Discussion Paper Wissenschaftszentrum Berlin IIM/LMP 81–3)
- Offe, C., 1977a: Strukturprobleme des kapitalistischen Staates, Frankfurt
- Offe, C., 1977b: Einleitung zu Bachrach/Baratz 1977
- Pfeffer, J., 1981: Power in Organization, Boston etc.
- Ronge, V., 1979: Bankpolitik im Spätkapitalismus, Frankfurt
- Ronge, V. (Hrsg.), 1980: Am Staat vorbei. Politik der Selbstregulierung von Kapital und Arbeit, Frankfurt/New York
- Scharpf, F. et al., 1976: Politikverflechtung. Theorie und Empirie des kooperativen Föderalismus in der Bundesrepublik, Kronberg/Taunus
- Schmidt, G. et al. (Hrsg.), 1982: Materialien zur Industriesoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, in: KZSS, Sonderheft 24
- Tarnow, F., 1928: Warum arm sein, Berlin
- Taylor, F.W., 1906: On the Art of Cutting Metals, New York

- Therborn, G., 1980: *The Ideology of Power and the Power of Ideology*, London
- Watkinson, Ch. / Funke, H., 1982: Betriebliche Negativkarrieren: Subjektive Wahrnehmung von Lohnabgruppierung von Angelernten, in: K. Dohse et al. (Hrsg.), *Statussicherung im Industriebetrieb*, Frankfurt/New York, S. 237–266
- Wiedemann, H., 1967: *Die Rationalisierung aus der Sicht der Arbeiter*, Wien
- Wood, S. (ed.), 1982: *The Degradation of Work? Skill, Deskillling and the Labour Process*, London etc.
- Wood, S. / Kelly, J., 1982: Taylorism, Responsible Autonomy and Management Strategy, in: Wood 1982, S. 74–89
- Zeuner, B., 1976: *Verbandsforschung und Parlamentarismustheorie*, in: *Leviathan* 2/1976, S. 137–177
- Zündorf, L., 1982: *Machtprozesse in Industrieunternehmen*, in: *KZSS, Sonderh.* 24, S. 166–184