

- 170 -

Hans G. Nutzinger

Über funktionale und herrschaftsbestimmte Schwierigkeiten von
Partizipationslernen und Produktionsöffentlichkeit

Korreferat zum Beitrag von Leo Kifler

1. Das Ausgangsproblem

In einem sehr plastischen Bild hat Karl Marx¹⁾ den gesellschaftlichen Charakter der Produktion durch den Vergleich mit der sprachlichen Kommunikation zwischen den Menschen herausgearbeitet: "Die Produktion des vereinzelt Einzelnen außerhalb der Gesellschaft ... ist ein eben solches Üding als Sprachentwicklung ohne zusammen lebende und zusammen sprechende Individuen ... Die Produktion im allgemeinen ist eine Abstraktion, aber eine verständige Abstraktion, sofern sie wirklich das Gemeinsame hervorhebt, fixiert und uns daher die Wiederholung erspart. Indes dies Allgemeine oder das durch Vergleichung herausgesonderte Gemeinsame ist selbst ein vielfach Gegliedertes, in verschiedene Bestimmungen Auseinanderfahrendes. Einiges davon gehört allen Epochen anderes (ist) einigen gemeinsam. (Einige) Bestimmungen werden der modernsten Epoche mit der ältesten gemeinsam sein. Es wird sich keine Produktion ohne sie denken lassen; allein, wenn die entwickeltsten Sprachen Gesetze und Bestimmungen mit den unentwickeltsten gemein haben, so ist gerade das, was ihre Entwicklung ausmacht, der Unterschied von diesem Allgemeinen and Gemeinsamen." Wir sehen: Produktion und Kommunikation sind eng miteinander verbunden; gleichwohl gehört gerade die Produktion in unserer Gesellschaft zu den Bereichen, die sich in vielfältiger Weise der Kommunikation und dem diskursiven sprachlichen Austausch von Erfahrungen und Ideen versperren.

Öffentlichkeit der Produktion, so argumentiert Kißler²⁾, kommt dann zustande, wenn ein inner- oder außerbetriebliches Publikum mittels Publizität von Produktionsentscheidungen an diesen partizipiert. Richtig verweist Kißler in diesem Zusammenhang darauf, daß Publizität ein "politischer Begriff" sei, der sich nicht unmittelbar auf den Betrieb als Leistungserstellungseinheit übertragen lasse. Dabei wird eine Grenze von Produktionsöffentlichkeit in der bürgerlichen Gesellschaft klar benannt: Oberster Betriebszweck ist dort die Verwertung von Kapital durch Warenproduktion oder die Erstellung von Dienstleistungen. Indes: Diese Grenze von Produktionsöffentlichkeit transzendiert die kapitalistische Wirtschaftsorganisation bei weitem. Auch in den plangeleiteten Betrieben staatssozialistischer Länder und auch in den selbstverwalteten Unternehmen Jugoslawiens gibt es funktionale und herrschaftsbestimmte Schwierigkeiten und Grenzen für die Durchsetzung von Produktionsöffentlichkeit nach außen (also für die "gesellschaftliche Produktionsöffentlichkeit") wie auch innerhalb des Unternehmens selbst (also Probleme für die Konstituierung von "Organisationsöffentlichkeit"). Man kann natürlich dieses Problem per definitionem verschwinden lassen, wenn man sich nicht nur idealtypisch, sondern auch praktisch die Wirtschaft als eine "Assoziation freier Produzenten" vorstellt, die unmittelbar direkt und "ohne Dazwischenkunft des vielberühmten Wertes" (F. Engels) alle Entscheidungen demokratisch miteinander koordiniert: Produktion und Öffentlichkeit verschmelzen in diesem hypothetischen Idealfall in eines. Auch V.I. Lenins Vorstellung von Wirtschaft als eines "Riesentrusts" - nach dem Vorbild der Deutschen Reichspost - definiert weite Bereiche des Öffentlichkeitsproblems hinaus - aber eben nur in der Theorie. In der Praxis ergeben sich auch für nicht-kapitalistische Unternehmen wesentliche Grenzen gesellschaftlicher Produktionsöffentlichkeit: Man denke nur an die Notwendigkeit, Rechte einzelner Betriebe auf Nutzung

technischer Neuerungen gegenüber unbefugter Imitation durch andere Unternehmen zu schützen, da andernfalls infolge Kollektivguteigenschaften der meisten technischen und organisatorischen Innovationen wenig Anreize und kaum mehr Mittel für solche Neuerungen vorhanden wären. Auch der bilanzierende sozialistische Betrieb braucht (und hat auch in der Realität) den Schutz technischer Neuerungen, etwa durch Nutzungspatente.

Mit Kießler konzentriere ich mich nun aber auf die nach innen gerichtete "Organisationsöffentlichkeit" im Sinne einer arbeitnehmerbezogenen interessenswirksamen Partizipation an Entscheidungen. Richtig betont Kießler, daß die Herrschaftsstrukturen des kapitalistischen Unternehmens eine (Pseudo-Produktionsöffentlichkeit) vom Typ "Arkanmodell" oder in neuerer Zeit vom Typ "Integrationsmodell" begünstigen. Nimmt man es als Strukturmerkmal der kapitalistischen Unternehmung, daß in einem betrieblichen Herrschaftsprozess "unter dem Kommando des Kapitals" (K. Marx) Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsleistung zum Zwecke der Profiterzielung umgesetzt wird, so steht das kapitalistische Unternehmen in einem strukturellen Konflikt zur Produktionsöffentlichkeit vom Typ "Emanzipationsmodell", da dieses gerade auf eine Infragestellung betrieblicher Herrschaftsstrukturen hinauslaufen soll: "Partizipation als herrschaftsfreie Kommunikation" oder als "kollektive Aktion" markiert nicht nur eine Frontstellung gegen bestehende Hierarchien, sondern verlangt auch, daß der Entscheidungsprozess als realer Partizipationsprozess bereits existiert und daß die Betroffenen über Partizipationskompetenz verfügen: Gerade diese Charakteristika sind dem kapitalistischen - und natürlich auch dem real existierenden sozialistischen - Betrieb letztlich wesensfremd. Kießler hat den daraus resultierenden Widerspruch zwischen der kapitalistischen Unternehmensstruktur und den Voraussetzungen partizipativer Öffentlichkeit klar aufgezeigt.

2. Produktionsöffentlichkeit durch Gegenmacht?

Werden Entscheidungsprozesse im Betrieb als Konfliktfelder kollektiver Interessensdurchsetzung begriffen - Kißlers "kollektiv-emanzipatorische Variante" -, so kommt es nicht auf individuelle Kommunikation an, sondern auf kollektive Aktion als Gegenmacht, die die Grundlage für eine alternative Publizität schaffen soll. Die Konstituierung einer Gegenöffentlichkeit, wenn schon die Konstituierung einer traditionellen kritischen Öffentlichkeit an den Unternehmensstrukturen scheitert, ist aber keinesfalls unproblematisch. Eine auf Herstellung von Organisationsöffentlichkeit und innerbetriebliche Publizität gerichtete Arbeit der Mitbestimmungsträger (Betriebsrat, Vertrauensleute, Gewerkschaften usw.) befindet sich im Dilemma, daß der Erfolg dieser Bemühungen ähnlich gefährlich ist wie ihr Mißerfolg: Erfolgreiche Mitbestimmung durch die gewählten Arbeitnehmervertreter bestärkt ein niedriges Partizipationsniveau der Belegschaft im "arbeitsteiligen Gegenmachtmodell"³⁾, da die - häufig ganz oder zumindest teilweise freigestellten - Funktionsträger die entscheidungserhebliche Artikulation von Arbeitnehmerinteressen als quasi-professionalisierte "Service-Leistung" erbringen und dafür u.a. mit Wiederwahl belohnt werden; diese befördert dann wiederum die Spaltung in Vertreter und Vertretene weiter. Mindestens genauso gefährlich ist natürlich eine erfolglose Mitbestimmungsaktivität von Betriebsrat und Vertrauensleuten⁴⁾, da Mißerfolg das ohnehin geringe Belegschaftsinteresse in solchen Betrieben meist weiter vermindert und das prägende Lebensgefühl vieler Arbeitnehmer verstärkt: "Man kann ja ohnehin nichts tun". Dieses Dilemma von Erfolg und Mißerfolg hat eine interessante Analogie zur Problematik selbstverwalteter Unternehmen, die in einer kapitalistischen Umwelt an ihrem Erfolg ebenso zu scheitern drohen wie an ihrem Mißerfolg. Letzterer entzieht den selbstverwalteten Betrieben ihre ökonomische Basis, ersterer produziert ihre Integration in die

herrschende Ökonomie.

Fazit: So wichtig die Herstellung einer Gegenöffentlichkeit der Arbeitnehmerseite ist, sind die damit verbundenen emanzipatorischen Erwartungen an Partizipationslernen eher kritisch zu sehen. Wahrscheinlicher ist in vielen Fällen die Entstehung einer zweiten, sozusagen "dualen" Hierarchie auf der Seite der Arbeitnehmervertreter. Das ist natürlich kein Argument gegen Mitbestimmung, sondern nur gegen überhöhte Ansprüche an die langfristig emanzipatorischen Wirkungen dieses Ansatzes, insbesondere bei der Schaffung von Produktionsöffentlichkeit.

3. Funktionale Grenzen

Kißler formuliert verschiedene objektive und subjektive Bedingungen für Produktionsöffentlichkeit als Lernprozeß; dazu gehören insbesondere die innerbetriebliche Publizität und die Herstellung kommunikativer Arbeitsbedingungen, innovatorische Qualifikationen und partizipatorisches Lernhandeln. Ganz abgesehen davon, daß sich diese Erfordernisse offenkundig mit betrieblichen Herrschaftsstrukturen reiben, stoßen sie aber auch an funktionale Grenzen, die allenfalls langfristig und in den verschiedenen Bereichen nur ungleichzeitig und ungleichmäßig hinausgeschoben werden können: Der industrielle Leistungserstellungsprozeß mit einem hohen Maß an jobspezifischer Qualifikation einerseits und an Arbeitsteilung andererseits behindert weit über organisationsbedingte Regelungen hinaus innerbetriebliche Kommunikation als Voraussetzung für den Erwerb von Partizipationskompetenz.

Dies gilt in zweierlei Hinsicht: Ist die Belegschaft sehr stark segmentiert in eine kleine Gruppe hochqualifizierter Beschäftigter und

eine in der Regel weitaus größere Gruppe ungelernter und angelernter Arbeitnehmer, so wird Kommunikation zwischen diesen beiden Gruppen bereits sprachlich sehr schwierig sein; hinzu kommt noch, daß die Unterschiedlichkeit der Qualifikationsanforderungen und, damit verbunden, der Arbeitsbedingungen eine Verständigung über Arbeitsinhalte weitgehend erschwert. Zudem nimmt im Verhältnis von qualifizierten zu wenig qualifizierten Arbeitnehmern die Verständigung oft die Form der "one-way communication" an, da hochqualifizierte Arbeitnehmer (weitgehend unabhängig von ihrer Stellung in der Betriebshierarchie) ein hohes Maß an dispositiven Tätigkeiten zu verrichten haben, die letztlich auf dem Weg von Anweisungen in der Regel an die weniger qualifizierten Belegschaftsmitglieder in ausführenden Tätigkeitsrollen weitergegeben werden.

Es gibt aber noch in zweiter Hinsicht Kommunikationsschranken: Auch innerhalb der Gruppe hochqualifizierter Arbeitnehmer ist Kommunikation und gemeinsames Lernen in aller Regel nur schwierig zu verwirklichen, da sich die - oftmals sehr hohen - Qualifikationen der einzelnen Belegschaftsmitglieder meist auf sehr unterschiedliche Tätigkeitsfelder beziehen, oft ganz verschiedenartige fachliche oder wissenschaftliche Vorbildung voraussetzen und überdies häufig durch einen Spezialisierungsgrad charakterisiert sind, der eine Verständigung auch innerhalb der "Qualifizierten" erschwert. Oftmals kommt hier noch die Einstellung des hochqualifizierten Arbeitnehmers hinzu, daß er aufgrund seiner unbestreitbaren Kompetenz in seinem Spezialgebiet gar nicht so sehr auf Kommunikation mit Spezialisten außerhalb seines Aufgabengebietes angewiesen ist.

4. Hierarchiebedingte Schranken der Produktionsöffentlichkeit

Diese Grenzen der Produktionsöffentlichkeit haben wir schon eingangs

angedeutet, und wir haben auch bereits darauf hingewiesen, daß die kapitalistische Unternehmenshierarchie nur ein, keineswegs der einzige Hinderungsgrund für die Herstellung von Produktionsöffentlichkeit ist. Weitgehend unabhängig von den herrschenden Eigentumsregelungen existiert in nahezu allen Produktionsorganisationen eine Vorgesetztenhierarchie, bis hin zu den Meistern und Vorarbeitern, die den Aufbau partizipatorisch-kommunikativer Strukturen erschwert, wie auch empirische Befunde aus staatssozialistischen und selbstverwalteten Betrieben zeigen. Die angestrebte Partizipationskompetenz der Belegschaft bedroht diese - wenn auch mit bemerkenswerten Unterschieden im einzelnen⁵⁾ - allgemein vorhandene Vorgesetztenhierarchie in doppelter Weise: Gegenüber einer partizipationskompetenten Belegschaft müssen Anweisungen dann stets argumentativ begründet und zur Diskussion gestellt werden (was möglicherweise den funktionalen Betriebsablauf verzögert), und zum andern geraten mit dem Abbau von Informationsmonopolen auch die Entlohnungsprivilegien der oberen Hierarchiestufen in Gefahr, da deren relative Bedeutung für den Leistungserstellungsprozeß abnimmt. Damit wird sowohl faktisch als auch ideologisch traditionellen Entlohnungsunterschieden der Boden entzogen. Ohne Rücksicht auf die juristischen Eigentumsverhältnisse werden sich deshalb generell die Vorgesetzten als prospektive "Opfer" oder "Geschädigte" partizipativer Kommunikationsstrukturen empfinden und deshalb solchen Bestrebungen Widerstand entgegensetzen. Dabei ist nicht einmal ganz auszuschließen, daß sie dabei die "professionellen Mitbestimmungsträger", die "duale Hierarchie der Arbeitnehmervertreter", als ganz oder teilweise ebenfalls in ihrer Bedeutung Betroffene mit auf ihre Seite ziehen können.

Schließlich darf die unterschiedliche Bewertung kommunikativen Handelns in unterschiedlichen Tätigkeitsrollen nicht übersehen werden:

Wie Alan Fox⁶⁾ sehr gut herausgearbeitet hat, sind eng vorgeschriebene ausführende Tätigkeitsrollen in aller Regel als enge ökonomische Austauschverhältnisse mit einem geringen Maß an Vertrauen ("low trust") konzipiert: Sprachliche Kommunikation solcher Rolleninhaber wird oft negativ bewertet, als ungerechtfertigte Kritik, als Betriebsstörung, ja als Infragestellung der Betriebsstruktur. Dieselben kommunikativen Aktivitäten von Beschäftigten mit hohem Entscheidungsspielraum innerhalb eines umfassenden, mit viel Vertrauen ausgestatteten sozialen Austauschverhältnisses werden dagegen positiv bewertet, als Fähigkeit zu Kommunikation, Kritik und Innovation. Solange aber ähnliche kommunikative Handlungen unterschiedlich bewertet und sanktioniert werden, wird ein gemeinsames Partizipationslernen aller Betroffenen nur schwer in Gang zu setzen sein.

Diese Betonung der Schwierigkeiten für die Schaffung kommunikativer Unternehmensstrukturen zielt indes nicht darauf, Produktionsöffentlichkeit für überflüssig, störend oder unmöglich zu halten. Ich stimme im Gegenteil mit der Analyse von Kibler und den von ihm postulierten Maßnahmen für die Herstellung von Produktionsöffentlichkeit weitgehend überein. Aus den oben genannten Gründen halte ich aber die Chancen ihrer Durchsetzung für absehbare Zeit für wenig günstig. Dies sollte allerdings nicht daran hindern, bei aller Anerkennung der Schwierigkeiten diesen langfristigen Prozeß wenigstens einmal in Gang zu setzen.

Anmerkungen

1. Marx, Karl: Einleitung zur Kritik der Politischen Ökonomie (1857). In: Grundrisse der Kritik der Politischen Ökonomie (Rohentwurf), Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt
2. Kißler, Leo: "Produktionsöffentlichkeit und Publikum. Die Bedeutung des Partizipationslernens für die Organisationsöffentlichkeit der Arbeit". Beitrag zum 8. MWK, 4.-5.2.1983
3. Diefenbacher, Hans und Nutzinger, Hans G.: "Basispartizipation oder arbeitsteiliges Gegenmachtmodell? Die Praxis der Mitbestimmung in einem Großbetrieb der Automobilindustrie", in: Nutzinger, Hans G., Hg. (1982): Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung. Praxis und Programmatik. Frankfurt/M. - New York: Campus, S.477/503
4. Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Frankfurt/M. - New York, Campus, 1981
5. Tannenbaum, Arnold S. u.a. (Hrsg.): Hierarchy and Organization. San Francisco: Jossey, Bass, 1974
6. Fox Alan: Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. London: Faber and Faber, 1974