

IV. Hans G. Nutzinger Ökonomische Aspekte industrieller Arbeit

1 *Kurze Einleitung*

Industrielle Arbeit ist die vorherrschende Form zweckgerichteter Produktion in den entwickelten Industrieländern geworden: Die meisten Menschen verbringen einen erheblichen, wenn nicht gar den größten Teil ihrer Zeit mit der Ableistung industrieller Arbeit. Schon von daher ist zu vermuten, daß industrielle Arbeit gewichtige ökonomische Aspekte für den einzelnen Menschen, für das Unternehmen, in dem typischerweise industrielle Arbeit geleistet wird, und für die Volks- und Weltwirtschaft insgesamt aufweist.

Diese dominierende Bedeutung industrieller Arbeit ist kein außergeschichtliches Naturgesetz: sie ist vielmehr Ergebnis grundlegender Umwälzungen in der sozialen Gestaltung der Produktion, die einhergingen mit einer veränderten Einstellung der Menschen und der Gesellschaft zur Arbeit und auch mit der Entstehung der Ökonomie als einer selbständigen, von Rechtswissenschaft und Philosophie abgegrenzten Wissenschaft. Demzufolge befaßt sich dieser Text im ersten Hauptabschnitt (vgl. 2.1) mit den historischen und dogmenhistorischen Grundlagen dieser Entwicklung: Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung werden sowohl in ihrer konkreten Erscheinungsform betrachtet – dem im 18. Jahrhundert entstehenden „Fabriksystem“ – wie auch in ihren Folgen für die Entstehung der modernen Wirtschaftswissenschaften. Dabei wird insbesondere die „Arbeitsteilung“ als tatsächliche oder vermeintliche Grundlage des Wohlstands von Industriegesellschaften einer kritischen Betrachtung unterzogen. Anhand von Marx' „Kritik der Politischen Ökonomie“ als Kritik der technischen Sichtweise von Produktion versuchen wir, die gesellschaftlichen Bedingungen industrieller Arbeit – insbesondere die sie begleitende soziale Gliederung in „Kapitalisten“ und „Lohnarbeiter“ – genauer herauszuarbeiten. Die „utilitaristische Abwendung von industrieller Arbeit“ um die Jahrhundertwende in der ökonomischen Theorie wird sodann kurz skizziert, um ein wesentliches Merkmal der ökonomischen Theorie, nämlich ihre vom Markt ausgehende Sichtweise industrieller Arbeit, darzustellen und im Hinblick auf ihre Vorteile und Mängel zu untersuchen.

Die auf F.W. Taylor zurückgehende „wissenschaftliche Betriebsführung“ um die Jahrhundertwende vereinigt wieder den praktischen, gewinnbringenden Einsatz industrieller Arbeit mit einem abstrakten betrieblichen Regelsystem, das auf bestmöglichem, d. h. profitbringendem Einsatz von Arbeit zielt, gleichzeitig aber infolge seiner Rigidität nicht in der Lage ist, flexibel auf Veränderungen in der betrieblichen Praxis zu reagieren. Daher bilden sich, wie sodann gezeigt wird, verfeinerte Richtungen des Einsatzes der industriellen Arbeit, wie die „Human Relations“-Schule, die mit ähnlicher Zielrichtung, aber flexibleren Methoden den Einsatz industrieller Arbeit zu steuern versuchen. Begleitet wird diese Entwicklung durch die allmähliche Verdrängung personaler Unternehmensführung durch abstrakte Regelsysteme im modernen Großunternehmen.

Der dann folgende Abschnitt untersucht die Behandlung von Produktion und Arbeit in der zeitgenössischen Wirtschaftswissenschaft. Die Besonderheiten industrieller Arbeit

finden auch allmählich Eingang in ihre theoretische Behandlung: Arbeit erscheint nicht mehr einfach als ein „Produktionsfaktor“ unter vielen, der auf beliebigen Märkten gehandelt wird, sondern es wird der Besonderheit des Einsatzes menschlicher Arbeit im industriellen Produktionsprozeß zunehmend Beachtung geschenkt. Dies geschieht in den Theorien der Arbeitsmarktsegmentation und der internen Arbeitsmärkte, die bei aller Verschiedenheit im einzelnen doch von dem grundlegenden Tatbestand ausgehen, daß der Einsatz menschlicher Arbeitskraft nicht ausschließlich auf Märkten und marktmäßig (über Preise) gesteuert wird, sondern zu einem erheblichen Teil im Rahmen des industriellen Unternehmens nach hierarchischen Gesichtspunkten erfolgt. In diesem Zusammenhang werden kritische Ansätze, insbesondere die von Jaroslav Vanek systematisch entwickelte Theorie marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung und die in Deutschland entstandene „Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre“ (AOEWL) dargestellt und im Hinblick auf die Reichweite ihrer Kritik hin untersucht.

Der folgende Hauptabschnitt (vgl. 2.2) widmet sich dem Unternehmen als sozialer Institution, die für den Einsatz industrieller Arbeit von zentraler Bedeutung ist. Dabei untersuchen wir verschiedene Koordinationsmechanismen für den Einsatz industrieller Arbeit und allgemein für die Steuerung und Abstimmung wirtschaftlicher Entscheidungen. Ein wesentliches Merkmal beim Einsatz industrieller Arbeit ist dabei, daß diese in ihrer konkreten Nutzung meist nicht marktmäßig über Preise gesteuert wird, sondern durch direkte Anweisungs- und Regelsysteme im Rahmen des Unternehmens. Wir stellen dabei das Unternehmen als Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug dar, als eine soziale Institution, die das Problem der Unsicherheit zu bewältigen sucht, und untersuchen dabei insbesondere die Grenzen, die sich daraus für eine Gleichheit und demokratische Willensbildung der Unternehmensmitglieder ergeben.

Damit ist die Grundlage für eine abschließende Erörterung gesamtwirtschaftlicher Aspekte und Gestaltungsperspektiven geschaffen (vgl. 2.3). Hier gehen wir insbesondere auf das Problem ein, inwieweit eine Arbeitnehmerpartizipation zu Lasten der Verbraucher oder der Allgemeinheit erfolgen kann. Dabei zeigt sich, daß eine wesentliche Bedingung zweckmäßigen Einsatzes industrieller Arbeit in der wirksamen Außenkontrolle der – hierarchisch oder partizipatorisch getroffenen – Unternehmensentscheidungen, etwa über funktionierende Märkte, besteht. Abschließend ergibt sich, daß die ökonomische Sichtweise industrieller Arbeit allein nicht ausreichend sein kann, aber zur Bestimmung der Grenzen von Arbeitnehmerpartizipation nützlich ist.

2 *Ökonomische Aspekte industrieller Arbeit*

2.1 Historische und dogmenhistorische Einführung

2.1.1 *Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung in der klassischen Ökonomie*

Das Entstehen einer selbständigen, von Moralphilosophie und Jurisprudenz getrennten ökonomischen Wissenschaft ist eng mit der Entstehung der industriellen Produktionsweise im 18. Jahrhundert verbunden. Von früheren, meist handwerklich betriebenen Formen der Produktion unterschied sich dieses neuartige „Fabriksystem“ durch zwei zentrale Merkmale, die bis heute die industrielle Produktionsweise entscheidend bestimmen:

- (1) *Eine große Anzahl von Arbeitern* verschiedener Qualifikation wird *räumlich zusammengefaßt* („in der Fabrik“), so daß eine zentrale Koordination und Kontrolle der verschiedenen Arbeitstätigkeiten möglich wird;
- (2) aufgrund dieser räumlichen Zusammenfassung der Arbeit kommt es zum *zentralisierten Einsatz von Maschinen*, die zwar von Arbeitern bedient, jedoch von anderen Energiequellen (Dampfkraft usw.) angetrieben werden.

Dieser Industrialisierungsprozeß erstreckte sich oft über mehrere Jahrhunderte und verlief in den einzelnen Branchen und Ländern durchaus unterschiedlich und in verschiedenen Zwischenschritten;¹ jedoch ist der mit der sogenannten „industriellen Revolution“ im 18. Jahrhundert entscheidend vorangetriebene Prozeß aber keineswegs abgeschlossen, sondern setzt sich mit immer weiter verfeinerten Methoden der Nutzung von Maschinen und menschlicher Arbeitskraft bis heute noch laufend fort (zu den neueren Entwicklungen vgl. die folgenden Abschnitte 2.1.4 und 2.1.5). Gegenüber der früher vorherrschenden, mehr berufsmäßig organisierten Arbeitsteilung zwischen selbständigen Produzenten, die grundsätzlich noch jeweils ein gesamtes marktfähiges Produkt erstellen, bringt diese „fabrikmäßige“ Aufspaltung des Herstellungsprozesses in viele einzelne Arbeitsschritte eine Reihe von Vorteilen, die Adam Smith, der Begründer einer selbständigen Nationalökonomie in seinem Hauptwerk „The Wealth of Nations“ (1776) am Beispiel der Stecknadelproduktion erläutert:²

- (1) die gesteigerte Geschicklichkeit infolge ständig wiederholter Verrichtung.
- (2) die Einsparung der früher üblichen Übergangszeiten beim Wechsel von einer Tätigkeit zu einer anderen und
- (3) die sinnvollere Nutzung von Maschinen und daher auch der Anreiz zur Erfindung neuer Maschinen bei dieser Arbeitsweise.

Diese drei Faktoren führen nach Smith zu einer „großen Vermehrung in der Quantität des Erarbeiteten“, oder, wie wir es heute bezeichnen würden: zu einer laufenden Steigerung der Arbeitsproduktivität.

Diese klassische Sicht der Arbeitsteilung als Vorbedingung des „Wohlstandes der Nationen“ hat sich in vieler Hinsicht bis heute behaupten können. Gleichwohl muß eine Reihe wichtiger Kritikpunkte gegen diese vereinfachte Sicht von Arbeitsteilung aus Effizienzgründen aufgestellt werden, wobei zum einen auf negative Folgeerscheinungen dieser Arbeitsaufsplitterung insbesondere für die Arbeiter hingewiesen wird und wobei zum andern die historische, sozusagen naturgesetzliche Notwendigkeit dieses Entwicklungsprozesses problematisiert wird.

Unter den negativen Folgen für die arbeitenden Menschen sind vor allem zwei Problembereiche hervorzuheben:

- (1) Die mit zu weit getriebener Arbeitsteilung verbundene Verrichtung weniger einfacher Tätigkeiten führt zur *Zerstörung menschlicher Fähigkeiten*, wie Smith selbst betont:

„Ein Mensch, der sein ganzes Leben damit hinbringt, ein paar einfache Operationen zu vollziehen. . . . wird am Ende so unwissend und dumm, als es nur immer ein menschliches Wesen werden kann“ (Smith [1776] 1908–1923, Bd. 3, S. 123).

1 Die bereits klassische, aber immer noch lesenswerte Darstellung dieses Prozesses bis in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts verdanken wir K. Marx: Das Kapital, Band 1 (1867). In: MEW 23, Kap. 11–13.

2 Deutsche Ausgabe: A. Smith, Eine Untersuchung über Natur und Wesen des Volkswohlstandes (Wentig Ausgabe), 3 Bde., Jena: G. Fischer 1908–1923, wir beziehen uns hier vor allem auf die Kapitel 1 bis 3 von Buch 1 im ersten Band dieses Werkes.

- (2) Wie Charles Babbage (1832) erstmals klar formulierte, kommt es durch die minutiöse Aufspaltung des Fertigungsprozesses in viele kleine Teilschritte zu einer *Senkung der durchschnittlichen Qualifikationsanforderungen* für die Arbeiter und damit zu einer Zerstörung beruflicher Qualifikationen: Der Einsparung von Produktionskosten aufgrund von Arbeitsteilung entspricht der Umstand,

„daß nämlich der industrielle Unternehmer durch Aufspaltung der auszuführenden Arbeiten in verschiedene Arbeitsgänge, von denen jeder einen anderen Grad an Geschicklichkeit oder Kraft erfordert, gerade genau jene Menge von beidem kaufen kann, die für jeden dieser Arbeitsgänge notwendig ist; wogegen aber, wenn die ganze Arbeit von einem einzigen Arbeiter verrichtet wird, dieser genügend Geschicklichkeit besitzen muß, um die schwierigste, und genügend Kraft, um die anstrengendste dieser Einzeltätigkeiten, in welche die Arbeit zerlegt worden ist, ausführen zu können“ (Babbage [1832] 1963, S. 175 f.).

Mit der bis in jüngste Zeit allgemein stillschweigend unterstellten historischen Naturnotwendigkeit dieses Prozesses hat sich insbesondere Stephen A. Marglin ([1974] 1977, S. 148–203) auseinandergesetzt. Angesichts der Einfachheit der meisten Teilvorrichtungen, gerade in Smith' Beispiel der Stecknadelproduktion, verliert das Argument der „gesteigerten Geschicklichkeit“ sehr an Bedeutung, und dies gilt auch für den im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit verschwindend kleinen Bruchteil an „Zeitverlust“ beim Übergang von einer Tätigkeit zu einer anderen, wenn nur der jeweils einzelne Arbeitsschritt über einen hinreichend großen Zeitraum hinaus durchgeführt wird. Dieser Zeitverlust würde wohl leicht ausgeglichen oder gar überwogen durch die positiven Wirkungen auf Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung durch häufigeren Wechsel der einzelnen Verrichtung. Auch die Anwendung von Maschinerie bleibt bei einem Wechsel von Arbeitstätigkeiten weiterhin möglich, und die von Smith erwartete Neigung zu technischen Neuerungen dürfte bei häufigerem Tätigkeitswechsel eher größer sein als unter der Bedingung, daß der Arbeiter viele Jahre lang nur wenige einfache Verrichtungen durchführt, mit den bereits erwähnten langfristig negativen Folgen für körperliche und seelische Gesundheit.

In Verbindung mit einer Analyse der technologischen Bedingungen im 18. und 19. Jahrhundert kommt Marglin daher zu zwei zentralen Thesen:

1. Kapitalistische Arbeitsteilung, wie Adam Smith sie am berühmten Beispiel der Stecknadelmanufaktur darstellte, war nicht das Ergebnis der Suche nach einer technologisch überlegenen Arbeitsorganisation, sondern nach einer, die dem Unternehmer die zentrale Rolle im Produktionsprozeß verschaffen sollte: er integrierte die Teilarbeiten seiner Arbeiter zu einem marktwirksamen Produkt.
2. Ebenso wenig sind die Anfänge und durchschlagenden Erfolge des Fabriksystems aus technologischen Erwägungen ableitbar. Vielmehr übernahm der Kapitalist die Kontrolle über den Produktionsprozeß und die produzierte Menge, er entriß dem Arbeiter die Möglichkeit, nach eigenem Gutdünken zu arbeiten und zu produzieren. Von nun an beugten sich die Arbeitsbedingungen nicht mehr dem Bedürfnis des einzelnen, sie waren fremdbestimmt: die Entscheidung hieß arbeiten oder nicht arbeiten (insofern man das als freie Wahl bezeichnen will)“ (Marglin [1974] 1977, S. 150).

Diese Betonung des *Herrschaftsaspektes* schon bei der Entstehung (*historischen Genese*) der industriellen Produktion, und nicht nur bei ihrem laufenden Vollzug in der „Fabrik“ (vgl. die eingangs aufgeführten Merkmale 1 und 2), ist freilich historisch schwer zu „beweisen“, da alternativ mögliche historische Entwicklungslinien allenfalls gedanklich aufgezeigt werden können, während der tatsächliche geschichtliche Verlauf aus einer Vielzahl von Gründen anders gewesen ist. Die in der traditionellen Sichtweise, teilweise

auch in der marxistischen Denkrichtung (vgl. den folgenden Abschnitt 2.1.2) häufig stillschweigend unterstellte, gelegentlich aber auch ausdrücklich geäußerte „sozialdarwinistische“ Vermutung, überlegene Produktionsformen würden sich wegen eben dieser Überlegenheit im Zeitablauf gegenüber anderen, weniger leistungsfähigen Formen der Gütererzeugung durchsetzen, ist *methodisch bedenklich* und *logisch keinesfalls zwingend*, und zwar vor allem aus folgenden Gründen:

- (1) Die Vermutung, im Zeitablauf würden sich immer leistungsfähigere Formen der Produktion durchsetzen, ist *tautologieverdächtig*, also keine wirklich unabhängige Erklärung, da das Kriterium für die Leistungsfähigkeit oder Überlegenheit einer Produktionsweise gerade wieder ihre historische Durchsetzung ist.
- (2) Diese Sichtweise überträgt einen naturwissenschaftlich-biologischen Denkansatz (nämlich Charles Darwins Entwicklungshypothese über die Entstehung der Arten) auf einen sehr viel komplexeren gesellschaftlichen Zusammenhang, in dem sich *Menschen in bestimmten gesellschaftlichen Funktionen* nicht einfach adaptiv an Umweltbedingungen anpassen, sondern diese selbst aufgrund ihrer gesellschaftlich differenzierten Handlungsmöglichkeiten in unterschiedlicher Weise gestalten und damit die Gestaltungsmöglichkeiten anderer Individuen beeinflussen.³
- (3) Einzelne Fallstudien über technologische Entwicklungen liefern auch anschauliche Beispiele für die These von Marglin, daß bei der Einführung neuer Techniken nicht einfach Gesichtspunkte technischer Leistungsfähigkeit (*Effizienz*) eine Rolle spielen, sondern durchaus auch das Bestreben der Unternehmensleitungen und des Managements, ihre Kontrolle über die einzelnen Arbeitsverrichtungen zu verbessern.⁴

Das zugrundeliegende methodische Problem besteht, auf eine sehr kurze Formel gebracht, darin, daß der Begriff der „Leistungsfähigkeit“ oder der „Effizienz“ einer bestimmten Produktionsform selbst nicht rein technischer Natur ist (und also auch nicht einfach naturwissenschaftlich bestimmt werden kann), sondern daß diese Begriffe immer im sozialen Kontext zu sehen sind, also im Hinblick auf technische, ökonomische und gesellschaftliche Umweltbedingungen des Produktionsprozesses. Diesen schwierigen Zusammenhang hat als erster Karl Marx (1818–1883) in seiner kritischen Auseinandersetzung mit der zeitgenössischen Ökonomie anhand der im folgenden Abschnitt 2.1.2 erläuterten Fragestellung untersucht, inwieweit bestimmte *Formen der Produktion* zu einer *Reproduktion der gesellschaftlichen Verhältnisse* beitragen oder nicht. Wir schließen diesen dogmenhistorischen Einstieg in die Problematik mit den folgenden zwei zentralen Thesen ab, die wir auch in den späteren Etappen der Real- und Dogmengeschichte untersuchen werden:

3 Ein extremes Beispiel zeige die Gefahr dieser beschränkten Sichtweise: Kaum jemand würde heute noch argumentieren, daß das Rechtsinstitut der Sklaverei und der Sklavenarbeit in den amerikanischen Südstaaten deswegen entstand, weil auf dieser Grundlage eine effiziente landwirtschaftliche Produktion, etwa in der Baumwollgewinnung, möglich wurde; wir sind heute eher geneigt, umgekehrt zu argumentieren, daß die bestimmten Formen landwirtschaftlicher Produktion im amerikanischen Süden im 19. Jahrhundert deswegen möglich wurden, weil das Rechtsinstitut der Sklaverei bestand. Auch die Aufhebung der Sklaverei kann nicht einfach der Überlegenheit des Lohnarbeitsverhältnisses zugeschrieben werden, wie das moderne Autoren gelegentlich tun (vgl. Abschnitt 2.2.2); vielmehr wirkten hier verschiedenste technische, ökonomische, moralische, aber vor allem auch machtpolitische Faktoren zusammen, die zur Abschaffung der Sklaverei nach dem militärischen Sieg der Nordstaaten (1865) führten.

4 Ein besonders anschauliches Beispiel aus der amerikanischen Stahlindustrie gibt Stone (1975). Vgl. dazu auch Häberle (1979).

These 1:

Entstehung, Vollzug und weitere Entwicklung der Produktion können nicht nur auf rein ökonomisch-technische Faktoren wie „Leistungsfähigkeit“ oder „Effizienz“ zurückgeführt werden, sondern sie sind in Wechselbeziehung zur Gesellschaft insgesamt zu sehen.

These 2:

Schon zu Beginn der industriellen Produktion sind nicht allein technische Gesichtspunkte für Arbeitsteilung und Einsatz von Maschinerie entscheidend, sondern auch das Interesse der Unternehmer an möglichst umfassender Kontrolle und reibungsloser Koordination des Produktionsprozesses; dieses Interesse bestimmt auch die weitere technologische Entwicklung, die meist in den großen Unternehmen geplant und durchgesetzt wird. Arbeitsteilung und Maschineneinsatz erhalten damit eine gesellschaftlich bestimmte Ausprägung.

2.1.2 Marx' „Kritik der politischen Ökonomie“ als Kritik der technischen Sichtweise von industrieller Arbeit

Industrielle Arbeit nimmt im gesamten Werk von Karl Marx und auch seines Freundes Friedrich Engels (1820–1895) eine zentrale Stellung ein. Für Marx ist „... der vorliegende Gegenstand zunächst die *materielle Produktion*. In Gesellschaft produzierende Individuen – daher [ist] gesellschaftlich bestimmte Produktion der Individuen... natürlicher Ausgangspunkt“ (Marx [1857], MEW 13, S. 615). Mit diesem Ausgangspunkt kritisiert Marx die klassische Nationalökonomie in doppelter Weise:

(1) Seiner Auffassung zufolge kann diese kein zutreffendes Bild der ökonomischen Institutionen gewinnen, da sie deren historische Entstehung außer acht läßt:

„Die Ökonomen stellen die bürgerlichen Produktionsverhältnisse, Arbeitsteilung, Kredit, Geld etc. als fix, unveränderlich, ewige Kategorien hin... Die Ökonomen erklären uns, wie man unter den gegebenen Verhältnissen produziert; was sie aber nicht erklären, ist, wie diese Verhältnisse selbst produziert werden. d. h. die historische Bewegung, die sie ins Leben ruft“ (Marx [1847], MEW 4, S. 126).

(2) Selbst im Rahmen der Funktionsanalyse innerhalb gegebener Institutionen verfehlt die Nationalökonomie nach Marx das Erkenntnisobjekt „industrielle Produktion“ und „industrielle Arbeit“, weil sie sich einseitig auf Austauschbeziehungen von Individuen auf Märkten konzentriert:

„Die Nationalökonomie verbirgt die Entfremdung in dem Wesen der Arbeit dadurch, daß sie nicht das unmittelbare Verhältnis zwischen dem Arbeiter (der Arbeit) und der Produktion betrachtet“ (Marx [1844], MEW Ergänzungsbd. 1. S. 513).

In der Entfremdung, d. h. der Trennung des Arbeiters von seinem Produkt, spiegelt sich für Marx der Verlust der Kontrolle über die Produktionsbedingungen, den der Arbeiter in der *kapitalistischen Produktionsweise* erfährt.⁵ Für Marx ist die von ihm so genannte *kapitalistische Produktionsweise* wesentlich durch zwei Charakterzüge gekennzeichnet:

⁵ Aus beidem, dem Verlust der Gestaltung und des Ergebnisses der Produktion, erwächst nach Marx auch die Entfremdung der Menschen voneinander. – Im Rahmen unserer Thematik können wir nicht näher auf diese Marxsche Entfremdungskonzeption eingehen und auch nicht auf die umfangreiche theoretische und empirische Literatur, die sie in der Folgezeit angeregt hat. In unserem Zusammenhang ist aber wichtig, daß für Marx Entfremdung ein zentrales Merkmal industrieller Arbeit ist und wesentlich auf der Fremdbestimmung des Arbeiters in der hierarchischen Institution „Unternehmen“ beruht.

„Erstens. Sie produziert ihre Produkte als Waren. Waren zu produzieren, unterscheidet sie nicht von anderen Produktionsweisen; wohl aber dies, daß Ware zu sein, der beherrschende und bestimmende Charakter ihres Produkts ist. Es schließt dies zunächst ein, daß der Arbeiter selbst nur als Warenverkäufer und daher als freier Lohnarbeiter, die Arbeit also überhaupt als Lohnarbeit auftritt.“

Der daraus folgende *Gegensatz zwischen* dem industriellen Unternehmer, dem *Kapitalisten*, und dem *Lohnarbeiter* bestimmt Marx zufolge den Charakter der kapitalistischen Produktionsweise, da dieser Gegensatz nicht nur individuell in der Fabrik auftritt, sondern sich auch auf gesellschaftlicher Ebene als Gegensatz zwischen den entsprechenden sozialen Klassen manifestiert.

„Das zweite, was die kapitalistische Produktionsweise speziell auszeichnet, ist die Produktion des Mehrwerts als direkter Zweck und bestimmtes Motiv der Produktion . . . Der daraus folgende Drang zur Reduktion des Kostpreises auf sein Minimum wird der stärkste Hebel der Steigerung der gesellschaftlichen Produktivkraft der Arbeit, die aber hier nur als beständige Steigerung der Produktivkraft des Kapitals erscheint. Die Autorität, die der Kapitalist als Personifikation des Kapitals im unmittelbaren Produktionsprozeß einnimmt, die gesellschaftliche Funktion, die er als Leiter und Beherrscher der Produktion bekleidet, ist wesentlich verschieden von der Autorität auf Basis der Produktion mit Sklaven, Leibeigenen usw. Während, auf Basis der kapitalistischen Produktion, der Masse der unmittelbaren Produzenten der gesellschaftliche Charakter ihrer Produktion in der Form streng reglementierender Autorität und eines als vollständige Hierarchie gegliederten, gesellschaftlichen Mechanismus des Arbeitsprozesses gegenübertritt . . . herrscht unter den Trägern dieser Autorität, den Kapitalisten selbst, die sich nur als Warenbesitzer gegenüberreten, die vollständigste Anarchie, innerhalb derer der gesellschaftliche Zusammenhang der Produktion sich nur als übermächtiges Naturgesetz der individuellen Willkür gegenüber geltend macht“ (Marx [1894], MEW 25, S. 886–888).

Anders also als die klassische und spätere neoklassische Nationalökonomie, welche die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beziehungen wesentlich als bilaterale Austauschbeziehungen versteht (und damit den Besonderheiten der industriellen Arbeit nicht hinreichend gerecht werden kann), sieht Marx umgekehrt die industrielle Produktion als einen sozialen Prozeß, der historisch und logisch dem Austauschprozeß vorgelagert und durch Herrschaftsbeziehungen bestimmt ist. Der Markttausch, insbesondere der *Verkauf des Arbeitsvermögens (Ware Arbeitskraft)* durch den Lohnarbeiter an den Kapitalisten wie auch die Konkurrenz der Kapitalisten untereinander um den Absatz ihrer Produkte, erscheint daher als eine soziale Veranstaltung, die nur der Bestätigung der zugrunde liegenden Herrschaftsbeziehungen in der Produktion dient: Der Verkauf der „Ware Arbeitskraft“ ist Voraussetzung für die fremdbestimmte Tätigkeit des Arbeiters im Unternehmen, und der Wettbewerb der Unternehmer um den Absatz ihrer Produkte ist erforderlich, um den durch den Einsatz fremdbestimmter Arbeit erzielten „Mehrwert“ in der Form des Gewinnes zu realisieren.⁶ Gegen die generelle Redeweise von „Produktion“, welche ein technisches Mißverständnis bereits nahelegt, wendet Marx ein:

6 Das ist natürlich eine einseitige Sicht von Marktbeziehungen, die über diesen Herrschaftsaspekt hinaus ja die wichtige, bereits von Adam Smith hervorgehobene Funktion haben, die ökonomischen Entscheidungen und Handlungen voneinander getrennter Individuen rückzukoppeln und so aufeinander abzustimmen: dieser Vernachlässigung entspricht auch der Ausdruck „Anarchie“ im vorangegangenen Zitat. Zu einer gedrängten Darstellung dieser Problematik vgl. Nutzinger (1977). Zu einer ausführlichen Darstellung und Kritik des Marxschen Ansatzes mit vielen weiterführenden Literaturhinweisen vgl. etwa Nutzinger/Wolfstetter (1974).

„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 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 etwas gemein haben, so ist grade das, was ihre Entwicklung ausmacht, der Unterschied von diesem Allgemeinen und Gemeinsamen. Die Bestimmungen, die für die Produktion überhaupt gelten, müssen grade gesondert werden, damit über der Einheit . . . die wesentliche Verschiedenheit nicht vergessen wird. In diesem Vergessen liegt z. B. die ganze Weisheit der modernen Ökonomen, die die Ewigkeit und Harmonie der bestehenden sozialen Verhältnisse beweisen . . . Allein die politische Ökonomie ist nicht Technologie“ (Marx [1857], MEW 13, S. 616f.).

So, wie Sprache nicht möglich ist ohne miteinander kommunizierende Individuen, so ist nach Marx auch Produktion nicht möglich ohne zusammenarbeitende Menschen: *Arbeit ist notwendig ein sozialer Prozeß*. Allerdings ist das von Marx zur konkreten Erklärung verschiedener historischer Produktionsweisen verwendete Grundmodell sehr stark vereinfacht und deswegen auch leicht irreführend: Die fortlaufende Entwicklung der technischen Produktionsmöglichkeiten, der *Produktivkräfte*, gerät in zunehmenden Widerspruch zu den dahinter zurückbleibenden gesellschaftlichen Bedingungen, den *Produktionsverhältnissen*, und zwar mit folgender Konsequenz:

„Aus Entwicklungsformen der Produktivkräfte schlagen diese Verhältnisse in Fesseln derselben um. Es tritt dann eine Epoche sozialer Revolution ein“ (Marx [1859], MEW 13, S. 9).⁷

Die daraus mehr oder weniger naturgesetzlich folgende Ablösung einer überlebten Produktionsweise durch eine neue, höhere unterliegt allerdings denselben methodischen Vorbehalten, wie wir sie im vorigen Abschnitt gegen die Annahme der Durchsetzung effizienter Produktion in der klassischen Ökonomie erhoben haben; überdies lassen sich die von Marx aufgestellten typischen Produktionsweisen⁸ und deren vermutete zeitliche Abfolge keineswegs universell bestätigen. Wichtiger und historisch besser belegbar sind dagegen Marx' Ausführungen über die einzelnen Schritte, in denen sich industrielle Arbeit bildet, nämlich über eine räumliche Zusammenfassung der Arbeiter in der Fabrik bei weitgehend unveränderten Produktionsmethoden („*formale Subsumtion der Arbeit unter das Kapital*“) über die Durchsetzung einer spezifischen *Arbeitsteilung* in der Fabrik („*reelle Subsumtion*“) bis hin zu massenhaftem Maschineneinsatz in großen Unternehmen, der wiederum Arbeitskräfte freisetzt („*Maschinerie und große Industrie*“).⁹ Wir fassen wiederum die wesentlichen Ergebnisse von Marx' Analyse der industriellen Arbeit in zwei Thesen zusammen:

7 Natürlich sind diese globalen Marx'schen Überlegungen einer differenzierteren Interpretation zugänglich; immerhin ist festzustellen, daß diese Überlegungen zu gravierenden Mißverständnissen und entstellenden Übertreibungen geführt haben.

8 Marx unterscheidet in diesem Zusammenhang „asiatische, antike, feudale und modern bürgerliche Produktionsweisen als progressive Epochen der ökonomischen Gesellschaftsformation“ (Marx [1859], MEW 13, S. 10).

9 Siehe dazu besonders Kap. 11 bis 13 von Marx, *Das Kapital*, Bd. 1, MEW 23.

These 1:

Produktion ist ein sozialer Prozeß zwischen miteinander arbeitenden Individuen, der nicht nur in seinen technischen Besonderheiten einem fortwährenden Wandel unterworfen ist.

These 2:

Der von Marx als notwendig postulierte *Widerspruch zwischen Produktivkräften und Produktionsverhältnissen* ist allerdings keine zureichende Erklärung dafür, wie sich historisch verschiedene Produktionsweisen entwickeln. Es wird aber damit eine wichtige Frage aufgeworfen, nämlich die, ob und inwieweit die technischen Bedingungen der Produktion zum Fortbestand gesellschaftlicher Bedingungen beitragen oder nicht.

2.1.3 *Die utilitaristische Abwendung von industrieller Arbeit um die Jahrhundertwende*

Die Marxsche Kritik an der ökonomischen Theorie im allgemeinen und an ihrer mangelhaften Erfassung von Produktion und industrieller Arbeit im besonderen blieb in der Folgezeit weitgehend unbeachtet, häufig aufgrund schlichter Unkenntnis, gelegentlich auch aufgrund stillschweigender Zurückweisung dieser sehr grundsätzlichen und obendrein noch von radikalen politischen Forderungen begleiteten Kritik. Deshalb kann man auch das Entstehen verschiedener „utilitaristischer Schulen“ in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts nicht generell als bewußte Abwehrreaktion der akademischen Nationalökonomie gegen diese Kritik interpretieren. Der mit diesen „utilitaristischen“, d. h. auf subjektiven Nutzenerwägungen beruhenden Denkrichtungen verbundene Themenwechsel – von den sozialen Beziehungen in der Produktion hin zur subjektiven Wertschätzung im Konsum – kann aber in einem allgemeineren Sinne durchaus als „Antwort auf Marx und den Sozialismus“ (Fusfeld 1975, S. 96) verstanden werden, nämlich als Versuch, auf der Basis einer individualistischen Philosophie ein logisch geschlossenes System der abstrakten Preisbestimmung auf Grundlage subjektiver Wertschätzungen der Individuen aufzubauen. An die Stelle einer produktionsorientierten Betrachtungsweise, welche die Preise ausgehend von den gesellschaftlichen Arbeitsaufwendungen für die Produktion der Güter zu bestimmen versuchte, trat zunächst, bei W. St. Jevons, die genau entgegengesetzte Auffassung, nämlich „daß der Wert vollständig vom Nutzen abhängt“ (Jevons [1871] 1970, S. 77). Arbeit erscheint hier nicht mehr als Verausgabung körperlicher oder geistiger Fähigkeiten, sondern als jede Art von leidvoller Anspannung des Intellekts oder des Körpers, die teilweise oder ganz im Hinblick auf die zukünftige Erlangung von Gütern geleistet wird (Jevons [1871] 1970, S. 188f.): Dem Nutzenentgang aus Arbeitstätigkeit, die man nach Umfang und Art subjektiv frei wählt, wird der Nutzenzuwachs aus dem Konsum von Gütern gegenübergestellt, den man sich entweder direkt (durch Herstellung) oder indirekt (durch die Kaufmöglichkeiten aus dem Arbeitsentgelt) verschafft. Diese subjektivistische Betrachtung der Arbeit bleibt nicht nur deutlich hinter dem von der klassischen Ökonomie und Marx erreichten Erkenntnisstand zurück, sondern leistet in ihrer Einseitigkeit auch noch nicht einmal das angestrebte Ziel der logisch konsistenten Bestimmung von Marktpreisen. Für den Fall einzelner Märkte leistete dies vor allem Alfred Marshall mit seinen „Principles of Economics“ (Marshall [1890] 1966), der Arbeit nicht nur als individuelle Tätigkeit zur

Erzeugung von Gütern betrachtet¹⁰; sondern sie auch in ihrer organisatorischen Zusammenfassung im industriellen Unternehmen untersucht. Bei Marshall erscheint die Unternehmung wieder als organisatorische Zusammenfassung von Einzelarbeiten, wobei die ökonomische Effizienz der industriellen Organisation ihren sichtbaren Ausdruck in den internen Kostenersparnissen eines jeden Unternehmens findet, die ihrerseits betriebliches Wachstum ermöglichen:

„Eine Zunahme von Arbeit und Kapital führt generell zu einer verbesserten Organisation, die ihrerseits die Effizienz der Leistung von Arbeit und Kapital erhöht“ (Marshall [1890] 1966, S. 265).

Obwohl Marshall damit eine adäquatere Erfassung der industriellen Arbeit gelingt als seinen neoklassischen Vorgängern, bleibt seine Analyse doch letztlich vom Marktverhalten der Unternehmung bestimmt. Die interne Struktur kommt für ihn nur insoweit in Betracht, als daraus Kostenvorteile (insbesondere bei Massenproduktion) oder Kostennachteile (etwa infolge der Schwierigkeit, umfangreiche Produktionsprozesse wirksam zu kontrollieren) entstehen. Mit seinem Konzept einer „repräsentativen Unternehmung“, welche die durchschnittlichen Produktionsbedingungen einer Industrie repräsentiert, gelingt ihm, allerdings unter sehr einschränkenden Voraussetzungen, eine konsistente Preisbestimmung aus Angebots- und Nachfragebedingungen auf einzelnen, hinreichend abgegrenzten Märkten.

Die von Léon Walras (1837–1910) und Vilfredo Pareto (1848–1923) begründete Schule des *Allgemeinen Gleichgewichts* bewegte sich demgegenüber auf einer abstrakteren und formaleren Ebene, welche die konkreten Bedingungen industrieller Arbeit (wie auch andere konkrete Bestimmungen des ökonomischen Prozesses) außer acht lassen mußte. Dieser Ansatz weist deutliche Erkenntnisfortschritte in der abstrakten Bestimmung von Marktpreisen auf: Auf der Grundlage individueller Nutzenschätzungen der Konsumenten (*Präferenzen*), technischer Produktionsbedingungen (*Produktionsmengen*) und von jeweils vorgegebenen *Anfangsausstattungen* von Individuen mit Gütern und Ressourcen wird es möglich, unter bestimmten Annahmen einen hypothetischen Zustand zu bestimmen, bei dem *gleichzeitig* alle Märkte im Gleichgewicht sind, ohne daß irgendein einzelner Anbieter oder Nachfrager einen unmittelbaren Einfluß auf die Preise hat (*allgemeines Konkurrenzgleichgewicht*). Solche *Modelle des allgemeinen Gleichgewichts* sind in den letzten hundert Jahren weiter fortentwickelt und verfeinert worden, und sie haben heute einen eindrucksvollen Grad formaler Geschlossenheit erreicht. Für die Erfassung der industriellen Arbeit ist allerdings der hohe Abstraktionsgrad solcher Modelle vor allem in dreierlei Hinsicht problematisch (vgl. Nutzinger 1978):

- (1) Die interne Organisation des Unternehmens, und insbesondere der Einsatz menschlicher Arbeitskraft im Unternehmen, wird nicht erklärt.
- (2) Damit zusammenhängend wird der Unterschied zwischen dem abstrakten *Arbeitsvermögen*, das auf dem Arbeitsmarkt gehandelt wird, und dessen konkreter, durch hierarchische Weisungssysteme bestimmter Nutzung in konkreten *Arbeitsleistungen* verwischt, und es wird so getan, als ob auf dem Arbeitsmarkt bereits konkrete Arbeitsleistungen gehandelt werden.
- (3) Dieser Vernachlässigung der industriellen Arbeit entspricht auch die mangelhafte Behandlung betrieblicher Leitungs- und Koordinationsfunktionen: Gewinne als

¹⁰ Marshall lehnte übrigens Jevons' Einschränkung auf „leidvolle Tätigkeiten“ ausdrücklich ab (vgl. a. a. O., S. 54).

Entgelt für unternehmerische Leistungen, die als Restgröße (*Residualentlohnung*) nach Abzug aller Kosten dem „Unternehmer“ zufallen, werden ebensowenig erklärt wie die eigentlichen unternehmerischen Leitungs- und Kontrollfunktionen.¹¹

Wir fassen wiederum die Überlegungen dieses Abschnitts in zwei Thesen zusammen:

These 1:

Subjektive Nutzenerwägungen von Konsumenten und Anbietern, die seit Ende des 19. Jahrhunderts als wesentliche Erklärungsmomente des Verhaltens von Individuen unterstellt werden, haben in Modellen des *partiellen Marktgleichgewichts* (A. Marshall) und des *totalen Marktgleichgewichts* (L. Walras, V. Pareto) erhebliche Fortschritte bei der Bestimmung von Marktpreisen geliefert. *Derartige Nutzenerwägungen sind aber nicht geeignet, industrielle Arbeit angemessen zu erfassen.*

These 2:

Da solchen „neoklassischen“ Analysen letztlich der Markttausch zwischen Individuen zugrunde liegt, werden *Probleme außermärklicher Sozialbeziehungen*, insbesondere die Umsetzung von Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsleistungen im Unternehmen, *entweder ganz ausgeschlossen oder nur im Hinblick auf ihre Kosten- und Absatzwirkungen untersucht.*

2.1.4 *Von der wissenschaftlichen Betriebsführung bis zu modernen Systemen der Arbeitsorganisation: Industrielle Arbeit als Kontroll- und Optimierungsprozeß*

Während durch die bisher betrachteten Hauptströmungen gesamtwirtschaftlichen Denkens (mit Ausnahme der Marxschen Denkrichtung), überspitzt gesagt, die konkreten Formen industrieller Arbeit in dem Maße aus dem Blickfeld verloren werden, wie diese an praktischer Bedeutung gewinnen, ist der profitable Einsatz menschlichen Arbeitsvermögens im Unternehmen bei betriebswirtschaftlich orientierten Autoren seit der Mitte des 19. Jahrhunderts zunehmend Gegenstand theoretischer Forschung und praktischer Anwendung geworden.¹² Ihren besonders prägnanten Ausdruck finden diese Bestrebungen in der von F. W. Taylor begründeten „*wissenschaftlichen Betriebsführung*“.¹³ Durch ein System rigider Regeln, das in der Praxis durchaus in Widerspruch zur erforderlichen betrieblichen Flexibilität geraten konnte, versuchte Taylor systematisch, noch vorhandene Gestaltungsspielräume der im Unternehmen Beschäftigten abzubauen mit dem Ziel, eine maximale Leistungsabgabe für das Unternehmen zu erreichen. Wesentliche Merkmale seiner *wissenschaftlichen Betriebsführung* waren dabei:

- (1) planmäßige Untersuchung der Arbeit und ihre Zerlegung in kleinste, genau meßbare Arbeitsschritte (systematische *Arbeitsstudien*);

11 In den letzten zehn Jahren sind verschiedene erste Ansätze zur Berücksichtigung der o.g. Defizite entstanden, die bisher jedoch nicht so weit fortentwickelt sind, als daß sie das oben skizzierte Bild dieser Denkrichtung schon grundsätzlich verändern konnten.

12 Eine anschauliche Darstellung dieser Entwicklung aus marxistischer Sicht gibt Braverman (1977, besonders Teile I und II)

13 Vgl. Taylor (1917) – Der englische Originalausdruck ist „*scientific management*“.

- (2) auf der Grundlage dieser Studien exakte Vorschriften für Art und Tempo der einzelnen Arbeitsverrichtungen;
- (3) strikt leistungsorientierte Entlohnung nach einem *Pensumsystem*, das auf Vorgabezeiten für die einzelnen Arbeitsschritte beruhte.¹⁴
- (4) Das vom Arbeiter zu erledigende „Pensum“ sollte „eine ehrliche Tagesleistung“ („a fair day's work“) sein, die im Zeitablauf durch ständige Verbesserungen in der Gestaltung und Anwendung der Arbeitsstudien laufend zu steigern sei.

Nicht nur wegen des Widerstands der Arbeiter, sondern auch aufgrund der in der Produktion laufend erforderlichen Anpassungen ließ sich dieses rigide Regelsystem in seiner ursprünglichen Form kaum einsetzen, und die dem Taylor-System zugrundeliegenden Annahmen über Motivation der Menschen, Organisation von Zuständigkeiten und die generelle Anwendbarkeit von strikter Arbeitsgliederung und darauf beruhender Kontrolle haben sich als unvollständig und fehlerhaft erwiesen. Sie wurden demzufolge auch von späteren Schulen der Arbeitsorganisation, wie etwa der „Human Relations-Schule“¹⁵, modifiziert und zum Teil durch andere Konzepte ersetzt und ergänzt. Dabei ergab sich insbesondere, daß Taylors Konzept einer rein „extrinsischen Motivation“ durch fremdbestimmte Kontrolle und Sanktion ersetzt oder zumindest ergänzt werden muß durch „intrinsische Motivation“ der arbeitenden Menschen, die genau in die entgegengesetzte Richtung zielt: nämlich durch erhöhte Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten deren Leistungspotential zu stärken. Aber auch in den späteren Schulen der Arbeitsorganisation dienten neue Konzepte, wie „intrinsische Motivation“, in erster Linie dem Unternehmen, dem die so erhöhte Leistungsmotivation der Beschäftigten zugute kommen sollte.

Auf die technologischen Umwälzungen nach dem Zweiten Weltkrieg, insbesondere die Entwicklung und den Einsatz von elektronischer Datenverarbeitung (EDV) und von Mikroelektronik, und deren Konsequenzen für Organisation und Kontrolle industrieller Arbeit können wir hier nur verweisen. Eine zweite wichtige Veränderung in der Arbeitsorganisation, die sich in unserem Jahrhundert vollzogen hat, ist die allmähliche, wenn auch nicht vollständige *Verdrängung personaler Herrschaft* im Unternehmen durch *abstrakte Regelsysteme*: Zwar besteht die überkommene Unternehmenshierarchie (Unternehmer, Management, Meister, Vorarbeiter usw.) auch heute noch in abgewandelter Form weiter, das Element persönlicher Entscheidungsfreiheit und damit auch Willkür wird jedoch zunehmend ersetzt durch abstrakte Regelungen, die nicht nur den Arbeiter in seiner Verrichtung, sondern auch die Vorgesetzten in ihrer Entscheidung wesentlich stärker binden als früher. In Deutschland ist diese Entwicklung noch durch das Vorhandensein einer institutionalisierten Mitbestimmung der Arbeitnehmer und die damit verbundenen gesetzlich geregelten Mitwirkungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern unterstützt worden. Aber generell hat dieser Prozeß in allen wichtigen Industrieländern stattgefunden.¹⁶ Besonders in Großbetrieben werden die klassischen – meist autoritären – Unternehmerpersönlichkeiten durch anonymere und relativ selbständigere Betriebsbürokratien ersetzt, und es entsteht ein System unternehmensinterner

14 In seiner ursprünglichen Anwendung, wie dem bekannten Beispiel der Roheisenverladung von Taylor, versuchte dieses Pensumsystem sogar noch, erzielte Leistungssteigerungen mit *unterproportionalen* Lohnzuwächsen zu verkoppeln.

15 Eine betriebspsychologisch orientierte Richtung der Arbeitsorganisation, die seit etwa 1920 das alte Taylor-System weitgehend ablöste und besonderen Wert auf die „menschlichen Beziehungen“ zwischen Arbeitern und Vorgesetzten legte.

16 Zu einer umfassenden Darstellung dieser hier nur kurz skizzierten Entwicklung vgl. Edwards (1981).

Regelungen (etwa über Beförderung, Versetzung, Beteiligung an Unternehmenserträgen usw.), das die Beschäftigten häufig eng an das Unternehmen bindet. Wenn auch diese Entwicklung einen besseren Schutz vor persönlicher Willkür für die arbeitenden Menschen bedeutet, ist damit das Phänomen der Fremdbestimmung industrieller Arbeit nicht aufgehoben, sondern in erster Linie „anonymisiert“ und zum Teil auch auf die regelgebundenen Vorgesetzten ausgedehnt. Die Beschränkung personaler Herrschaft durch allgemeinverbindliche Normen- und Regelungssysteme, die auch durch die Entwicklung des modernen Arbeitsrechtes unterstützt werden¹⁷, hat also die eingangs erwähnten Grundcharakteristika industrieller Arbeit, nämlich die Zusammenfassung vieler aufgesplitteter Einzelarbeiten unter fremder Kontrolle und Koordination, nicht aufgehoben, sondern nur modifiziert und objektiviert.

Wir fassen wieder die Ergebnisse dieses Abschnittes in zwei Thesen zusammen:

These 1:

Beginnend mit der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ von F.W. Taylor wird die *Organisation und die Kontrolle des Arbeitsprozesses weiter intensiviert mit dem Ziel, das Leistungspotential der Beschäftigten besser auszuschöpfen*; diese Intensivierung geht meist, wenn auch nicht immer, einher mit einer weiteren Aufspaltung der einzelnen Arbeitsschritte und daraus abgeleiteten Vorschriften für deren Verrichtung.

These 2:

Die traditionelle Arbeitsorganisation hat in den letzten Jahrzehnten durch technologische Neuerungen (EDV, Mikroelektronik usw.), die Betonung von Gestaltungsspielräumen der Arbeiter („intrinsische Motivation“) und die allmähliche Verdrängung personaler Vorgesetztenherrschaft durch abstrakte Regelsysteme wesentliche Modifikationen erfahren, die aber die Fremdbestimmung industrieller Arbeit nicht grundsätzlich aufheben.

2.1.5 *Die Behandlung von Produktion und Arbeit in der zeitgenössischen Wirtschaftswissenschaft*

2.1.5.1 Traditionelle Ansätze

Wie bereits im Abschnitt 2.1.3 angedeutet, ist die Erfassung industrieller Arbeit sowohl in *Modellen des 'partiellen Gleichgewichts'* (einzelne isolierte Märkte) als auch des *allgemeinen Gleichgewichts* (gleichzeitig auf allen Märkten) bis in die Gegenwart unzureichend geblieben. Mit der Herausbildung einer besonderen „Arbeitsökonomik“ oder „Arbeitsmarktökonomik“ (*Labor Market Economics*) sind allerdings in Detailfragen – insbesondere im Hinblick auf Entlohnung, Einstellung, Qualifizierung von Arbeitskräften – bedeutende empirische und theoretische Fortschritte erzielt worden, die wir hier jedoch nicht im einzelnen diskutieren können.¹⁸ Wesentliche Merkmale dieser neueren Arbeitsmarkttheorien sind aber die folgenden wichtigen Erkenntnisse:

¹⁷ Vgl. dazu Mückenberger, „Rechtliche Aspekte industrieller Arbeit“, in diesem Band.

¹⁸ Wir kommen auf diese Problematik wieder in Kap. 2.2 (*Das Unternehmen als soziale Institution*) zurück.

(1) *Arbeitsmarktsegmentation*

Im Gegensatz zur traditionellen Annahme eines prinzipiell einheitlichen Arbeitsmarktes, der wie alle übrigen Märkte durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage reguliert wird, wird heute anerkannt, daß der Arbeitsmarkt aus einer Reihe relativ unverbundener Teilmärkte (*Segmente*) besteht. Dieser Tatbestand erklärt auch, warum gesamtwirtschaftliche Arbeitslosigkeit einhergehen kann mit Arbeitskräftemangel in bestimmten Teilbereichen.

(2) *Interne Arbeitsmärkte*

Besonders wichtig ist im Rahmen der modernen Arbeitsmarkttheorie die Erkenntnis geworden, daß nur ein Teil der Stellenzuweisungen über die „normalen“, jedermann zugänglichen Arbeitsmärkte laufen: Die Besetzung wichtiger Stellen und Arbeitsplätze erfolgt häufig *unternehmensintern*, d. h. durch Mitarbeiter des eigenen Unternehmens oder Unternehmensverbunds; man spricht dann von *internen Arbeitsmärkten*, zu denen Außenstehende in der Regel keinen Zugang haben.

(3) *Interner beruflicher Aufstieg (Internal Job Ladders)*

Aus der Sicht der Unternehmensleitung haben interne Arbeitsmärkte nicht nur den Vorzug, daß man die Bewerber um die fragliche Stelle bereits kennt und daß diese sich durch die bisherige Tätigkeit im Betrieb auch schon mit dem Unternehmen identifiziert haben, sondern daß die Chancen für berufliches Fortkommen im Unternehmen (und die damit geweckten Hoffnungen bei den Beschäftigten) zur Aufrechterhaltung der Unternehmenshierarchie beitragen: Man ist eher bereit, heute Weisungen entgegenzunehmen und auszuführen, wenn man sich Hoffnungen auf künftige Vorgesetztenpositionen machen kann.¹⁹

(4) *Dualer Arbeitsmarkt*

Eine besonders einfache Aufspaltung (*Segmentation*) des Arbeitsmarktes stammt aus den USA²⁰: Nach dem Konzept des *dualen Arbeitsmarktes* ist dieser in zwei Hauptsegmente getrennt, ein *primäres Segment* mit gut ausgebildeten Arbeitskräften, stabilen Arbeitsplätzen, guter Entlohnung, guten Arbeitsbedingungen und guten (innerbetrieblichen) Aufstiegsmöglichkeiten und in ein *sekundäres Segment*, in dem sich die Arbeitsplatzbewerber mit meist geringerer beruflicher Qualifikation häufigem Arbeitsplatzwechsel, Arbeitslosigkeit, schlechteren Verdienst- und Fortkommensmöglichkeiten gegenübersehen.

Dieses einfache Grundmodell kann in verschiedener Weise erweitert und modifiziert werden, für die Bundesrepublik Deutschland z. B. durch die Dreiteilung in ein *betriebliches* (= primäres) *Segment*, ein *berufsfachliches* (= Zwischen-) *Segment* und ein *externes* (= sekundäres) *Segment*. Das „berufsfachliche Segment“ umfaßt vor allem Arbeitsplatzbewerber mit

¹⁹ Diese Hoffnung hat allerdings „einen Haken“: Da sich Hierarchien stark nach oben „verdünnen“, stehen für die Besetzung frei werdender Stellen im Unternehmen in der Regel weitaus mehr etwa gleich fähige Kandidaten aus der darunter liegenden Hierarchiestufe zur Verfügung, von denen nur einer die Stelle tatsächlich erhalten kann. Aus der Sicht der Unternehmensleitung ist diese Situation aber nicht unerwünscht, da bei annähernd gleicher beruflicher Qualifikation dann Eigenschaften wie Loyalität, Respekt vor Vorgesetzten usw. durch unternehmensinternen Aufstieg „belohnt“ werden können, und dieser (den Beschäftigten bekannte) Umstand kann letztere dazu veranlassen, sich zu einem „unternehmenskonformen“ Verhalten zu bequemen, um die Chancen des unternehmensinternen Aufstiegs zu verbessern.

²⁰ Eine gute Übersicht über diese hier nur kurz dargestellte Problematik gibt Sengenberger (1978).

guter beruflicher, durch Zertifikate belegter Qualifikation (die in der Regel im „dualen“, mit öffentlichen Ausbildungsinstitutionen koordinierten „System“ erworben wird und den Zutritt in viele qualifizierte Positionen („Ausbildungsberufe“) überhaupt erst ermöglicht).²¹ Diese externen Zertifikate (Gesellen-, Gehilfen- oder Facharbeiterbrief u. ä.) ermöglichen es ihren Inhabern aufgrund der damit dokumentierten Qualifikationen, leichter Positionen im primären, betrieblichen Kernbereich zu erlangen, und unter bestimmten Umständen erleichtern diese Qualitätsnachweise auch den späteren Wechsel zu anderen Arbeitgebern. Dieser Tendenz zu erhöhter Mobilität der Arbeitskräfte bei gleichzeitig guten Chancen des Zugangs zum betrieblichen Segment versuchen die Unternehmen u. a. dadurch entgegenzuwirken, daß sie den Zugang zu den vorgelagerten Ausbildungsstufen begrenzen oder durch eine ausgeprägte betriebspezifische Ausrichtung der Ausbildung die Weiterverwendbarkeit der Kenntnisse bei anderen Unternehmen einschränken. Die relativ starke Stellung der Arbeitskräfte des berufsfachlichen Segments wird zudem dadurch in Frage gestellt, daß durch raschen technologischen Wechsel, verbunden mit der Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen, die Ausbildungsqualifikationen entwertet und auch berufsfachlich qualifizierte Arbeitskräfte freigesetzt werden; letzteres trifft vor allem ältere Arbeitnehmer, die nach Arbeitsplatzverlust oft nur geringe Chancen haben, wieder auf ihrem alten Qualifikationsniveau eingestellt zu werden.

Während die traditionelle ökonomische Sicht des Arbeitsmarktes alle diese Besonderheiten außer acht gelassen hat und einfach davon ausging, daß ein Unternehmen einen Arbeiter dann einstellen wird, wenn sein Beitrag zum Unternehmensgewinn nicht kleiner ist als sein Lohn²², wird dieser Tatbestand in der modernen Arbeitsmarkttheorie wesentlich genauer und institutionell präziser gefaßt. Ergebnis:

These 1:

Der Arbeitsmarkt ist kein Markt wie jeder andere; er ist in vielfacher Weise gegliedert (segmentiert) und wird durch das Zusammenspiel marktmäßiger und innerbetrieblicher Arbeitsplatzzuweisung im Interesse von Unternehmenshierarchien charakterisiert.

These 2:

Daraus folgt: Erst eine Erfassung des Unternehmens als soziale Institution macht es möglich, den Einsatz menschlicher Arbeitskraft im Unternehmen angemessen zu erfassen. Die Theorie der Arbeitsmarktsegmentation liefert einen brauchbaren Ansatzpunkt hierfür.

2.1.5.2 Kritische Ansätze, insbesondere die „Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre“ (AOEWL)

Der Vernachlässigung der industriellen Arbeit in den Wirtschaftswissenschaften kann nicht nur dadurch begegnet werden, daß man, wie in den Arbeitsmarkttheorien, ein genaueres Augenmerk auf die Institution des Arbeitsmarktes und der Unternehmung wirft: ein anderes, gleichfalls häufiges Verfahren besteht darin, daß man sie *normativ* kritisiert. Grundmuster einer derartigen Kritik ist die Feststellung, daß die Orientierung des betrieblichen Geschehens an der Rentabilität des eingesetzten Kapitals erfolgt, daß also der Einsatz menschlicher Arbeitskraft dem Interesse an möglichst guter Kapitalver-

²¹ Vgl. Biehler u. a. 1981, S. 47–67.

²² Diese Hypothese nennt man auch „Grenzproduktivitätstheorie der Entlohnung“.

wertung untergeordnet ist. Diese *normative Kritik* zielt also weniger auf eine genauere Erfassung (und damit auch mögliche Veränderung) der konkreten Bedingungen industrieller Arbeit als in erster Linie auf eine Veränderung der Zielsetzungen des Wirtschaftens. Wir stellen kurz zwei besonders einflußreiche normativ orientierte Konzeptionen vor, die auch im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften Beachtung gefunden haben:

(1) Die von Jaroslav Vanek systematisch entwickelte Theorie *marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung* ersetzt das Ziel der *Gewinnmaximierung*, also einer möglichst guten Verwertung des Kapitals, durch das Ziel der *Maximierung des Einkommens je Arbeiter*.²³ Im ökonomischen Grundmodell geht Vanek dabei von den üblichen Annahmen der ökonomischen Theorie über Produktions- und Nachfragebedingungen aus und ersetzt lediglich das zugrunde gelegte Zielsystem (Pro-Kopf-Einkommensmaximierung anstatt Gewinnmaximierung). Unter diesen Annahmen kann er auf der abstrakten Modellebene zeigen, daß auch ein derartiges System zu einem allgemeinen Konkurrenzgleichgewicht führt; daher ist der übliche Einwand gegen genossenschaftliche und selbstverwaltete Produktionsformen, sie seien ökonomisch nicht funktionsfähig, da effizientes Wirtschaften immer Gewinnmaximierung voraussetze, theoretisch nicht haltbar. Vanek und andere haben in der Folgezeit die ökonomische Theorie der Arbeiterselbstverwaltung über den abstrakten Modellrahmen hinaus weiterentwickelt und dabei auch den konkreten Bedingungen industrieller Arbeit in selbstverwalteten Betrieben mehr Aufmerksamkeit gewidmet.²⁴ Trotz dieser Weiterentwicklungen bleiben auch noch in der ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung bis heute erhebliche Defizite in der Behandlung industrieller Arbeit, die auch nicht dadurch gefüllt werden, daß Vanek und andere Repräsentanten dieses Ansatzes in den letzten Jahren sich stärker auf normative Argumentationen über die Wünschbarkeit von Arbeiterselbstverwaltung konzentriert haben.

(2) In der Bundesrepublik ist in den letzten zehn Jahren von einer Projektgruppe im wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Institut des DGB ein normativer Ansatz aus betriebswirtschaftlicher Perspektive entwickelt worden, der sich selbst als *Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre* (AOEWL) bezeichnet.²⁵ Die Vertreter dieses Ansatzes sehen die „Kapitalorientierung“ von ökonomischer Theorie und Praxis vor allem in folgenden Punkten konkretisiert, die nach ihrer Ansicht den Interessen einer möglichst profitablen Kapitalverwertung dienen:

„Flexibilität der Arbeit zur Optimierung der Kapitalrentabilität. Minimierung der Kosten – unabhängig von der Form der Arbeit und den Auswirkungen auf die Umwelt –, hierarchische Organisation der Arbeits- und Produktionsprozesse. Autonomie der Unternehmung. Zurechnung des gesellschaftlichen Wertzuwachses zu dem Kapital. Ableitung der Verfügungsrechte über wirtschaftliche Produktion und Verteilung aus dem Kapital. Staatstätigkeit zur Sicherung der Kapitalverwertung“ (Koubek 1976, S. 794).

Demgegenüber ist es das Ziel der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre,

„die Theorie des einzelwirtschaftlichen Handels auf die Rationalität der eingesetzten Arbeit abzustellen. Damit soll für alle diejenigen ein emanzipatorischer Prozeß, eine Verbesserung der materiellen und immateriellen Voraussetzungen zur Selbstverwirklichung geschaffen werden, die ihre gesellschaftliche Stellung allein aus dem Einsatz von Arbeit ableiten. Das

23 Einfache deutschsprachige Darstellungen dieses Ansatzes geben Vanek (1975 a) sowie Nutzinger (1976a).

24 Eine gute Übersicht über die Vielzahl theoretischer und praktischer Ansätze gibt Vanek (1975b).

25 Zur Programmatik dieses Ansatzes vgl. WSI-Projektgruppe (1974).

Anspruchsniveau dieses Emanzipationsprozesses konkretisiert sich in entsprechenden arbeitsorientierten Interessen“ (Koubek 1976, S. 799).

Dabei werden diese arbeitsorientierten Interessen *einzelwirtschaftlich* gesehen als

- Interesse an Arbeitsplatzsicherheit
- Sicherung des Einkommens
- optimale Gestaltung der Arbeit.

Gesamtwirtschaftlich wird – wenig konkret – gefordert:

- rationale Steuerung der Produktion (gesamtwirtschaftlicher rationaler Einsatz von Arbeit und Kapital)
- bedürfnisgerechte Versorgung mit privat und öffentlich nutzbaren Gütern
- gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung.

An die Stelle der üblichen Gewinnermittlung soll ein arbeitsorientiertes Rechnungssystem treten, das diese Interessen durch spezifische Indikatoren und Kalküle quantifiziert und damit das betriebliche Handeln entsprechend steuert. Dieser normative Interessenbezug wirft allerdings eine Reihe von Fragen auf:

- (1) Unklar bleibt, anders als bei Vanek selbst auf der theoretischen Ebene, wie einzelwirtschaftliche Arbeitnehmer- und gesamtwirtschaftliche Verbraucherinteressen koordiniert werden sollen.
- (2) Die Quantifizierung (zahlenmäßige Erfassung) dieser teilweise qualitativen Forderungen und Ansprüche bleibt in den Entwürfen unklar, und sie ist wohl auch kaum hinreichend genau durchzuführen.
- (3) Da die bessere Vertretung der Arbeitnehmerinteressen, wie sie gefordert wird, praktisch immer einhergeht mit einer Kostenerhöhung für das Unternehmen, stellt sich die Frage, wie unter Bedingungen internationalen Wettbewerbs eine derartige Kostenerhöhung durchsetzbar wäre, ohne die Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Unternehmen zu gefährden oder gar zu zerstören.

Wichtig an normativen Ansätzen, wie der hier kurz dargestellten AOEWL, ist jedoch der Hinweis, daß der Fremdbestimmung der industriellen Arbeit im modernen Unternehmen eine ungleiche Verteilung von Entscheidungsmacht und Erträgen im Unternehmen entspricht. Bei solchen „alternativen Entwürfen“ bleiben jedoch meist die Fragen nach theoretischer Funktionsfähigkeit und praktischer Durchsetzbarkeit unbeantwortet (letzteres auch im Falle des Modells von Vanek).

Fassen wir auch hier wieder die wesentlichen Ergebnisse in zwei Thesen zusammen:

These 1:

Die mangelhafte Erfassung industrieller Arbeit in den Wirtschaftswissenschaften wird durch die Einführung veränderter, arbeitnehmerorientierter Zielsetzungen zwar problematisiert, aber nicht beseitigt.

These 2:

Bei normativ orientierten Ansätzen stellt sich die Frage, ob die wünschenswerte Veränderung der Ziele wirtschaftlichen Handelns zugunsten der Beschäftigten abgesichert ist durch

- die theoretische Konsistenz des vorgeschlagenen Alternativentwurfs
- seine praktische Durchführbarkeit.

2.2 Das Unternehmen als soziale Institution

2.2.1 *Der grundlegende Beitrag von Coase und seine Folgen*

Wie wir gesehen haben, hat die ökonomische Theorie das Unternehmen lange Zeit vorwiegend unter dem Gesichtspunkt seines Marktverhaltens betrachtet und dabei die sozialen Beziehungen innerhalb des Unternehmens, insbesondere die Bedingungen industrieller Arbeit, weitgehend außer acht gelassen. Das Unternehmen wurde als eine Handlungseinheit begriffen (z. B. als gewinnmaximierende Unternehmung), dessen interne Struktur man nicht weiter zu untersuchen brauchte („black box“). Dahinter stand eine – meist nicht offen ausgesprochene – Vorstellung über die Natur dieser Sozialbeziehungen: Es wurde meist stillschweigend unterstellt, daß die Entscheidungsgewalt im Unternehmen bei einer oder wenigen Personen an der Unternehmensspitze konzentriert ist. Dies wiederum bedeutet, daß das Unternehmen als eine „vertikale“ oder „hierarchische“ Organisation betrachtet wurde – wenn man diesen Sachverhalt meist auch nicht offen aussprach –, innerhalb derer Autorität, Unterordnung und direkte Anweisung anstelle von Vertragsbeziehungen und Marktsignalen (Preisen) vorherrschen. Die *explizite* Berücksichtigung dieser Tatsache durch Ronald Coase (1937) führte zu einem entscheidenden Erkenntnisfortschritt: Das Unternehmen läßt sich nicht auf der Basis von Austauschbeziehungen begreifen, sondern ist wesentlich zu verstehen als deren *Ersatz durch Autoritätsbeziehungen*. In den Worten von Coase:

„... wenn ein Arbeiter von Abteilung Y zu Abteilung X wechselt, so tut er dies nicht, weil sich die relativen Preise geändert haben, sondern weil man ihn das geheißen hat... Man kann, denke ich, annehmen, daß das Unterscheidungsmerkmal des Unternehmens die Ersetzung des Preismechanismus durch eine Autoritätsbeziehung ist“ (Coase 1937, S. 333f.).

Damit greift Coase den bereits von Marx geäußerten Gedanken zweier sich ausschließender Prinzipien – den Wettbewerb *zwischen* Unternehmen und die Unterordnung *im* Unternehmen – (vgl. Marx' Charakterisierung der kapitalistischen Produktionsweise in Abschnitt 2.1.2 oben) wieder auf, und er verbindet dies mit einer Effizienzvermutung, daß nämlich Märkte nicht kostenlos operieren und daß Unternehmen dann entstehen, wenn die *Kosten der marktmäßigen Entscheidungsabstimmung (Transaktionskosten)* zu hoch werden und eine *organisationsinterne*, hierarchische Entscheidungsabstimmung im Unternehmen einfacher und mit geringeren Kosten zu bewerkstelligen ist. Diese Effizienzvermutung hat sich in der Folge als fruchtbar für eine Vielzahl von Fragestellungen erwiesen, die wir hier nur kurz andeuten können.

1. *Das Unternehmen als Koordinationsmechanismus*

O. E. Williamson (1975), K. J. Arrow (1974), A. O. Hirschman (1974) und andere haben anknüpfend an den grundlegenden Beitrag von Coase die Funktionsweise dieser *beiden Grundtypen der Koordination*, nämlich

- *marktmäßige Abstimmung* durch freiwillige Verträge zwischen grundsätzlich gleichberechtigten Partnern und
- *hierarchische Koordination* durch Anweisungen übergeordneter Individuen oder Stel-

len an untergeordnete Individuen oder Stellen im Rahmen einer Autoritätsbeziehung²⁶,

dazu verwendet, um das Zusammenspiel unternehmensinterner und unternehmensexterner Koordinationsmechanismen, wie etwa im Falle segmentierter Arbeitsmärkte (vgl. Abschnitt 2.1.5.1 oben), beim Einsatz menschlicher Arbeitskraft zu untersuchen und daraus genauere Aussagen über die Innenstruktur der Unternehmen wie auch der Märkte, auf denen sie operieren, zu gewinnen. Hierbei erscheint das Unternehmen als

... Mittel zur Sicherstellung der Vorteile kollektiven Handelns in Situationen, in denen das Preissystem versagt“ (Arrow 1974, S. 33).

2. Das Arbeitsverhältnis als Autoritätsverhältnis

Eine besonders wichtige Konsequenz dieser Betrachtungsweise ist eine *ökonomische* Sicht industrieller Arbeit als *Autoritätsverhältnis*: Die Möglichkeit für den Arbeitnehmer, die durch den Arbeitsvertrag begründete Autoritätsbeziehung wiederaufzuheben, indem er kündigt, ändert die hierarchische Natur industrieller Arbeit nicht, da

- *erstens* der Zwang zur Erzielung eines Geldeinkommens aus dem Verkauf von Arbeitskraft grundsätzlich weiterbesteht, er also in der Regel gezwungen ist, eine neue Autoritätsbeziehung mit einem neuen Arbeitgeber einzugehen, und da
- *zweitens* die Transaktionskosten des Arbeitsplatzwechsels asymmetrisch verteilt sind (vgl. Nutzinger 1976b).

Für das Unternehmen und den Unternehmer ist die Entlassung und Einstellung von Arbeitnehmern eine standardisierte und routinisierte Tätigkeit, welche die Stellung des Unternehmens und des Unternehmers in aller Regel nicht wesentlich beeinflusst, während für den Arbeitnehmer der Verlust des Arbeitsplatzes und der Wechsel des Arbeitsplatzes meist mit hohen monetären und sozialen Kosten belegt ist (Verlust der sozialen Stellung, Neuorientierung, Änderung der sozialen Beziehungen, evtl. Wohnungswechsel usw.), die eine derartige Entscheidung (Kündigung) schwierig machen und so die Bereitschaft fördern, in der einmal gewählten Autoritätsbeziehung auch bei relativ großer Unzufriedenheit zu verbleiben, zumal die Alternative meist nur im Eingehen einer neuen Autoritätsbeziehung in einem anderen Unternehmen besteht.

Verstärkt wird diese Akzeptanz von Autoritätsbeziehungen aufgrund asymmetrischer Verteilung der Transaktionskosten des Arbeitsplatzwechsels (diese sind, wie wir gesehen haben, in aller Regel für den Arbeitnehmer höher als für den Arbeitgeber) noch durch eine *Asymmetrie der Reaktionsmöglichkeiten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer*: Während der Arbeitnehmer in aller Regel eine ihm unerwünschte Autoritätsbeziehung nur durch Kündigung (also Abbruch der Beziehung) verändern kann, steht dem Unternehmen bzw. dem Arbeitgeber eine ganze Skala von Maßnahmen zur Verfügung (Beförderung oder Nichtbeförderung, Versetzung, Umsetzung, Gewährung oder Nichtgewährung von Vergünstigungen, Tadel und Abmahnung, nur als letzte Maßnahme die Kündigung u. a. m.), welche eine differenzierte Gestaltung der Autoritätsbeziehung seitens des

26 Dabei spielt es zunächst keine Rolle, ob diese Autoritätsbeziehung, wie im Falle des Einsatzes von Arbeit, ihrerseits auf einem Vertrag beruht, in diesem Falle dem Lohnarbeitsverhältnis, das eine vertragliche Verpflichtung für den Arbeitnehmer impliziert, sich im Rahmen gesetzlicher und wirtschaftlicher Grenzen den Anweisungen der anderen Vertragspartei (des Arbeitgebers) zu unterwerfen, oder ob diese Autoritätsbeziehung selbst hoheitlich begründet ist, wie etwa im Verhältnis des Staates zu seinen Bürgern (z. B. in den Fällen der Wehrpflicht, Schulpflicht, Steuerpflicht usw. der Bürger).

Unternehmens erlauben. Diese „*Asymmetrie der Instrumente*“ (auch „*Waffenungleichheit*“ genannt) wird allerdings in gewisser Weise für den Arbeitnehmer durch die Möglichkeiten *kollektiver Aktion*, wie Streik, Warnstreik, „Dienst nach Vorschrift“, teilweise aufgewogen. Außerdem besteht in der Bundesrepublik Deutschland die Möglichkeit *kollektiver Interessenvertretung im Rahmen der Mitbestimmung und Betriebsverfassung*.

3. *Transaktionskosten der Arbeitsteilung*

O. E. Williamson hat in einer anschaulichen Analyse der *Transaktionskosten* marktmäßiger im Vergleich zu unternehmensinterner Organisation gezeigt, daß das klassische Beispiel der Stecknadelproduktion bei Adam Smith (vgl. oben Abschnitt 2.1.1) zunächst noch die (von Adam Smith unbeantwortete) Frage offenließ, ob diese Arbeitsteilung innerhalb eines Unternehmens oder zwischen selbständigen Unternehmen erfolgen sollte. Unter Verwendung des Coaseschen Transaktionskostenansatzes vervollständigt Williamson dieses klassische Beispiel:

„Die Stecknadelproduktion umfaßte eine Reihe verschiedener technologischer Verrichtungen (Geradeziehen des Drahtes, Abschneiden, Zuspitzen, Abschleifen usw.). Grundsätzlich könnte jede dieser Tätigkeiten durch einen unabhängigen Spezialisten durchgeführt werden, und die Arbeit könnte von Stufe zu Stufe durch Vertrag weitergegeben werden. Die Einführung von Zwischenlagern auf jeder Stufe würde darüber hinaus die Koordinationserfordernisse auf jeder Stufe verringern und damit die Verträge vereinfachen. Jeder Arbeiter könnte dann in dem ihm gemäßen Tempo vorgehen, nur unter der Beschränkung, daß er sein Zwischenlager auf einem Mindestniveau aufrecht erhält. Eine Reihe unabhängiger Unternehmer statt einer Gruppe von Beschäftigten im Rahmen einer Autoritätsbeziehung würde dann die fraglichen Verrichtungen vollziehen. Jedoch: Die Transaktionskosten sprechen gegen eine derartige Organisation der Arbeitsaufgaben“ (Williamson 1975, S. 50f.).

Eine wesentliche Folge der Analyse Williamsons ist, daß die unternehmensinterne Organisation der industriellen Arbeit einen weitergehenden Grad der Arbeitsteilung (und anschließender Arbeitsvereinigung) erlaubt als eine rein marktmäßige Organisation. Die sozial problematischen Folgen dieses Sachverhalts, insbesondere die tendenzielle Dequalifizierung von Arbeitstätigkeiten, haben wir bereits in Abschnitt 2.1 (Historische und dogmenhistorische Einführung) diskutiert.

4. *Ein ganzes Spektrum an Koordinationsmechanismen*

Im Rahmen dieser erweiterten Betrachtungsweise zeigt es sich, daß das *Gegensatzpaar marktmäßige – hierarchische Organisation* nur zwei *Extrempunkte in einem weiten Spektrum wirtschaftlicher und politischer Koordinationsmechanismen* bezeichnete, die nicht nur den Einsatz der Arbeitskraft, sondern auch anderer ökonomischer Ressourcen steuern. Wir führen kurz die wichtigsten dieser Koordinationsmechanismen mit einem Hinweis auf ihre Bedeutung für die industrielle Arbeit an:

(1) *Marktmäßige Koordination:*

Diese uns schon bekannte Form der Entscheidungsabstimmung steuert nach traditioneller Auffassung den Einsatz der Arbeitskraft derart, daß ein Unternehmen so lange Arbeitskräfte einstellen wird, als der Beitrag einer jeden zusätzlich eingestell-

ten Arbeitskraft zum Unternehmensgewinn nicht kleiner ist als ihre Entlohnung (Grenzproduktivitätstheorie der Entlohnung).

- (2) *Bargaining-Systeme (Verhandlungssysteme):*
An die Stelle des üblichen Markttausches, bei dem der einzelne Marktpartner keinen oder nur einen geringen Einfluß auf die Marktbedingungen hat, tritt im Falle von *Kollektivvereinbarungen* zwischen Verbänden von Arbeitgebern und Verbänden von Arbeitnehmern (*Gewerkschaften*) ein zweiseitiges (bilaterales) Aushandeln von Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen, die dann als Mindestnormen für alle Mitglieder dieser Verbände (und darüber hinaus vielfach auch für Nichtmitglieder z. B. nicht gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer) verbindlich werden.
- (3) *Politische Koordinationsmechanismen,*
z. B. durch Wahlen oder Abstimmungen, gehen zwar in der Regel von der Gleichberechtigung aller Beteiligten aus, stellen aber keinen Markttausch dar, sondern entscheiden nach irgendwelchen Mehrheitsprinzipien über Repräsentationssysteme (Parlamente usw.) oder unmittelbare Entscheidungsvorlagen (z. B. bei Volksabstimmungen, Referenden, Plebisziten usw.).
- (4) *Direkte, z. B. sprachliche Interessenartikulation und -abstimmung* (nach A. O. Hirschman die „voice option“, d. h. die Möglichkeit des Widerspruchs): Diese wohl ursprünglichste Form der Entscheidungsabstimmung spielt, wie insbesondere A. O. Hirschman gezeigt hat, auch heute noch eine zentrale Rolle, auch beim Einsatz der Arbeitskraft. Nicht nur der Arbeitgeber hat die Möglichkeit, mit sprachlichen Mitteln Anweisungen zu geben, sondern der Beschäftigte hat auch die Möglichkeit, mit denselben Mitteln Einwendungen dagegen geltend zu machen, auch wenn diese vielleicht letztlich nicht beachtet werden. Auch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik kann teilweise als Wahrnehmung einer „voice option“ betrachtet werden. In theoretischer Hinsicht ist die direkte Interessenartikulation (z. B. über Sprache) vor allem deswegen wichtig, weil die traditionelle marktmäßige Abstimmung im reinen Modell – weniger in der Realität – mit außersprachlichen Mitteln erfolgt, nämlich durch die Möglichkeit des Ausstiegs aus einer Sozial- oder Vertragsbeziehung (nach Hirschman „exit option“, d. h. die Möglichkeit der Abwanderung). Viele scheinbar paradoxe Befunde der realen Welt, daß etwa die Einführung von Alternativen den bisherigen Monopolanbieter nicht etwa zu besserer Leistung veranlassen als zuvor, sondern in seinem Verhalten eher noch bestärken, liegt darin, daß die Wahrnehmung solcher Alternativen (Abwanderung unzufriedener Kunden) den ursprünglichen Monopolisten von der direkten Interessenartikulation („voice option“) unzufriedener, weil besonders qualitätsbewußter Kunden entlastet, da diese jetzt zu den Alternativmöglichkeiten abgewandert sind.
- (5) *Hierarchische Koordinationsmechanismen:*
Hierunter fällt die Vielzahl direkter Unter- und Überordnungsverhältnisse, die besonders für den Einsatz menschlicher Arbeitskraft im Unternehmen typisch sind und die wir bereits ausführlich diskutiert haben.

Die Analyse realer Situationen hat zu berücksichtigen, daß meist mehrere dieser Abstimmungsmechanismen gleichzeitig gegeben sind und daß die Wahl eines oder

mehrerer dieser Abstimmungsverfahren von den besonderen Bedingungen dieses Falles abhängt. Grundsätzlich können wir sagen, daß der Einsatz menschlicher Arbeit, d. h. die Umsetzung von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung, in aller Regel durch das Zusammenspiel marktmäßiger und außermarktmäßiger Abstimmungsverfahren gekennzeichnet ist. Dabei ist zu berücksichtigen, daß einerseits die hierarchische Gliederung im Produktionsprozeß in den Unternehmen auch in die Marktbeziehung hineinwirkt (ein Tatbestand, den besonders Marx pointiert hervorgehoben hat, vgl. oben 2.1.2) und daß andererseits die Marktbeziehungen auch in das Unternehmen hineinwirken und der Ausübung von Autorität und Herrschaft im Unternehmen häufig wirksamere Grenzen setzen als rechtliche Bestimmungen: So muß auch der Unternehmer gerade beim Einsatz knapper Arbeitskräfte die Möglichkeit von Abwanderung berücksichtigen, und er wird daher nicht in jedem Falle die ihm rechtlich möglichen Anweisungen geben, wenn er davon negative Reaktionen – von Unzufriedenheit bis hin zur Kündigung – befürchten muß.

Zusammenfassende These:

In der Realität gibt es ein ganzes Spektrum an Koordinationsformen, und in den meisten realen Situationen wirken mehrere dieser Abstimmungsmechanismen gleichzeitig.

2.2.2 Das Unternehmen als Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug

Unsere bisherigen Überlegungen haben für den ökonomischen Einsatz industrieller Arbeit im Unternehmen zwei zentrale Charakteristika ergeben:

- Die Unternehmung entsteht als Ersatz von Marktbeziehungen durch unmittelbare interne Organisation, insbesondere beim Einsatz der Arbeitskraft, da dies einen höheren Grad von Arbeitsteilung (und damit Kostenersparnisse) sowie eine schnellere Anpassung an veränderte Absatz- und Lieferbedingungen erlaubt.²⁷
- Üblicherweise nimmt diese unternehmensinterne Organisation die Form einer hierarchischen Anordnungsstruktur an, die u. a. durch das im Arbeitsvertrag verankerte Weisungsrecht des Arbeitgebers gestützt wird.

Während das erste Charakteristikum, die unternehmensinterne Zusammenfassung verschiedener Arbeitsschritte, zunächst nur *vertikale Integration*, d. h. die Ersetzung von (Zwischen-)Produktmärkten durch firmeninterne Organisation bedeutet, sagt das angeführte zweite Charakteristikum darüber hinaus, daß diese außermarktmäßige unternehmensinterne Organisation in der Regel hierarchisch sein wird in dem Sinne, daß sie notwendig eine Ungleichverteilung von Entscheidungsgewalt und formale Subordinationsverhältnisse im Unternehmen mit sich bringt. Diese in der Literatur übliche Betrachtungsweise kann sich auf die meisten praktischen Formen von Unternehmensorganisation stützen, sie ist jedoch nicht logisch zwingend: Zumindest theoretisch ist jedoch auch der Fall denkbar, daß innerhalb der Unternehmung sämtliche Entscheidun-

²⁷ Diese Effizienzaussage ist, wie oben (Abschnitt 2.1.1) bemerkt, jedoch nicht als generelle, von den gesellschaftlichen und historischen Bedingungen losgelöste Behauptung der naturgesetzlichen Überlegenheit der modernen industriellen Unternehmung zu verstehen. – Zur eingehenden Begründung der Vorteile unternehmensinterner Organisation siehe mit vielen weiterführenden Literaturhinweisen Nutinger (1978).

gen „demokratisch“²⁸ von allen Mitgliedern gemeinsam getroffen werden, so daß vertikale Integration nicht schon begrifflich Hierarchie mit einschließt. Daß in der Realität demokratische Betriebsstrukturen nur selten auftreten, hat eine Vielzahl von Gründen, die wir an dieser Stelle nicht ausführlich erörtern können.²⁹ Dabei spielen politische Widerstände, die Schwierigkeiten der Kapitalbeschaffung für Arbeiter, teilweise unge löste Verteilungsprobleme und auch die Entwicklung der Technik nach den Erfordernissen hierarchischer Großorganisation eine wichtige Rolle. Überhaupt ist die Möglichkeit der Dezentralisierung von Entscheidungen über Märkte, marktähnliche Beziehungen oder überschaubare, demokratisch organisierte Gruppen in der Realität eng verknüpft mit dem Hierarchieproblem: In großen, schwer überschaubaren Organisationen ist eine effektive demokratische Willensbildung kaum möglich. Da aber dieser Unternehmertyp immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist die weitgehende Gleichsetzung von interner Organisation und Hierarchie und die idealtypische Gegenüberstellung von Märkten einerseits und Hierarchien andererseits, etwa bei O. E. Williamson, empirisch in der Mehrzahl der Fälle richtig, wenn sie auch nicht logisch zwingend ist. Dieser empirische Tatbestand beruht im wesentlichen auf zwei zentralen Bedingungen der industriellen Produktion und damit industrieller Arbeit:

(1) Unsicherheit

Wie Frank H. Knight als erster betonte, ist die interne Organisation der Unternehmung als eine vom Markt abgegrenzte Einheit auf die *Wirkung von Unsicherheit* zurückzuführen:

„Wäre Unsicherheit vollkommen abwesend und jedes Individuum im Besitz vollkommenen Wissens über die Situation, dann gäbe es keine Gelegenheit für so etwas wie verantwortliches Management oder Kontrolle der produktiven Tätigkeit“ (Knight [1921] 1971).

Nach F. H. Knight entsteht die Unternehmung als eine Methode, auf Unsicherheit, d. h. unvollkommene Information über Zustand und mögliche Veränderungen der Produktions-, Absatz- und Lieferbedingungen zu reagieren. Daher wird die Entscheidung über die zu verrichtenden Tätigkeiten, d. h. die Reaktion auf unvorhergesehene Situationen, wichtiger als die Verrichtung der Aktivitäten selbst: Ein System von Regeln und Anweisungen muß dafür sorgen, daß auf unvorhergesehene Situationen, sei es aufgrund unvollkommener Information oder plötzlicher Änderungen und Störungen, rasch und richtig reagiert wird. Mit diesem „Unsicherheitsproblem“ ist natürlich auch eine demokratisch strukturierte Unternehmung konfrontiert.

Wir veranschaulichen diese Unsicherheitsproblematik und ihre Auswirkungen auf den Einsatz industrieller Arbeit, indem wir für einen einfachen Fall (vgl. Galbraith 1973, Kap. 2) das Verhalten von Produktionsorganisationen in bekannten und korrekt spezifizierten Situationen mit den Reaktionen und Anpassungen vergleichen, die in neuartigen, nicht vorhergesehenen Situationen erforderlich werden. In einer Welt *ohne Unsicherheit* ergibt sich eine *horizontale Anordnung* der einzelnen Arbeitsschritte und eine funktionale Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Gruppen in der Unternehmung. Dieses „mechanistische Modell“ läßt sich vereinfacht graphisch darstellen:

28 Vgl. die im vorigen Abschnitt unter 4. aufgeführten Koordinationsmechanismen.

29 Vgl. dazu insbesondere Nutzinger (1976b), besonders Abschnitt IV.2.

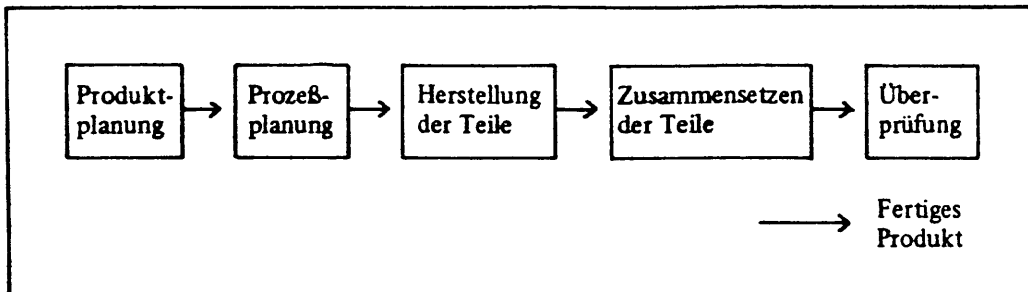


Abb. 1: Horizontaler Arbeitsablauf mit funktionaler Arbeitsteilung

Die Koordination der einzelnen zusammenhängenden Arbeitsschritte erfolgt in diesem mechanistischen Modell durch eine vorherige Spezifizierung der auftretenden Arbeitssituationen und der von den Unternehmensmitgliedern jeweils zu erbringenden Leistungen oder Verhaltensweisen in der Form von Regeln oder Programmen. In diesem einfachen Fall stellt demokratische Willensbildung im Unternehmen kein Problem dar, da diese Regeln oder Programme *vor* Beginn des Produktionsprozesses korrekt festgelegt werden.

Dieses einfache mechanistische Modell versagt jedoch, wenn sich die Organisation unvorhergesehenen Situationen gegenüberstellt, für die eben keine Regeln oder Programme stehen: In diesem Falle ist die Informationsgewinnung und -verarbeitung keine einmalige, einfach demokratisch zu lösende Anfangsaufgabe mehr, sondern ein laufender Prozeß, der für die Unternehmensorganisation zentral ist. Zur Behandlung dieser Aufgabe werden neue „unternehmerische Rollen“ (bei Jay Galbraith: „*managerial roles*“) geschaffen, deren Träger die Informationen zu sammeln und daraus die zur Bewältigung des Unsicherheitsproblems erforderlichen Entscheidungen zu treffen haben. Somit kann eine hierarchische Unternehmensstruktur etwa folgenden Typs entstehen:

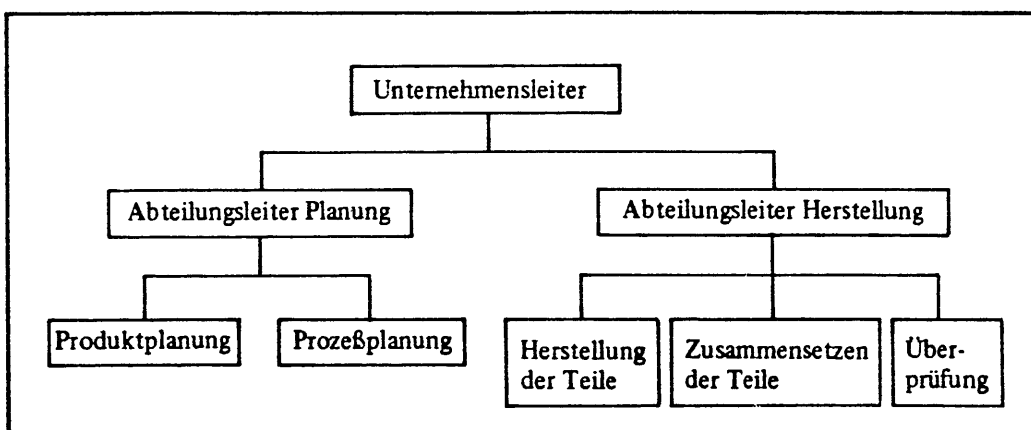


Abb. 2: Hierarchische Organisationsstruktur

Beim Auftreten unvorhergesehener Ereignisse tritt nun an die Stelle einer spezifizierten Verhaltensregel eine generelle „Meta-Regel“, daß nämlich das jeweilige Problem

„nach oben“ – je nach dem Ausmaß der betroffenen Arbeitsschritte an den Abteilungsleiter oder an den Unternehmensleiter – zur Entscheidung zu geben ist. Wichtig an dieser theoretischen Überlegung ist, daß hier die Autorität nicht vertraglich begründet ist (wie beim Arbeitsvertrag), sondern daß sie aus Notwendigkeit entsteht, (Meta-)Regeln für die Behandlung unsicherheitsbedingter Ausnahmesituationen aufzustellen, für die eben wegen ihrer Unvorhersehbarkeit (noch) keine spezifizierten Regeln bestehen. Diese unsicherheitsbedingte Hierarchie *ersetzt* die spezifizierten Regeln des Ausgangsmodells (ohne Unsicherheit) *nicht*, sondern *ergänzt* sie nur, wo notwendig. Allerdings ist die Leistungsfähigkeit dieser Hierarchie begrenzt: In dem Maße, wie Unsicherheit zunimmt, werden Ausnahmesituationen zur Regel, und die oberen Instanzen werden mit Entscheidungsaufgaben überlastet. Dies führt dann zur Notwendigkeit, partielle Entscheidungen wieder zu dezentralisieren, etwa über die Möglichkeit horizontaler Absprachen auf jeder Stufe oder durch die Erhöhung der Autonomie der einzelnen Produktionsteile. Daraus ergibt sich: *Das Unternehmen, das den Einsatz industrieller Arbeit unter Bedingungen der Unsicherheit steuert, kann nicht einfach als eine politische Entscheidungsinstitution mit gleichem Stimmrecht für alle betrachtet werden.* Diese Schlußfolgerung wird noch verstärkt, wenn wir uns dem zweiten Charakteristikum des Unternehmens zuwenden:

(2) Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal des Unternehmens gegenüber politischen Gremien besteht in der *Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug*: Während im politischen Bereich die (demokratische) Entscheidung grundsätzlich abgekoppelt wird von ihrer praktischen Verwirklichung, hat ein Unternehmen nicht nur Entscheidungen zu treffen, sondern diese auch auszuführen. Deshalb kann ein Unternehmen auch nicht als ein völlig demokratisches Gebilde verstanden werden. Entsprechend unseren vorherigen Überlegungen über die Wirkung von Unsicherheit ist eine demokratische Entscheidungsbeteiligung der Unternehmensmitglieder nach dem Prinzip gleichen Stimmrechts für alle vor allem dann möglich, wenn es um die Festlegung der grundsätzlichen Unternehmenspolitik, also um *Grundsatzentscheidungen*, geht. Aber die Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug erfordert auch im Fall eines völlig selbstverwalteten Betriebes, daß dieselben Arbeiter, die nach den Prinzipien politischer Demokratie die grundlegenden Entscheidungen des Betriebes treffen (z. B. über Investitionspolitik, Lohnsysteme, Sozialleistungen usw.), diese Entscheidungen selbst wieder in einem arbeitsteiligen Leistungserstellungsprozeß in Handlungen, d. h. die Produktion marktwerter Güter und Leistungen umsetzen müssen.

Dem *politischen Bereich* der Unternehmung, der grundsätzlich nach demokratischen Prinzipien gestaltet werden kann, entspricht auf der Ausführungsseite ein *ökonomischer Bereich*, der durch zwei Arten von Hierarchieelementen charakterisiert ist:

- *Hierarchieelemente in der Tätigkeitsstruktur*

Der Entscheidungsvollzug erfordert zahlreiche verschiedenartige Tätigkeiten, die mit unterschiedlichen Handlungsspielräumen und Qualifikationen charakterisiert sind. Der qualifizierte Arbeiter wird im allgemeinen größere Gestaltungsspielräume bei der Verrichtung seiner Tätigkeiten haben als der ungelernte oder angelernte Arbeiter, der relativ genau vorgeschriebene Tätigkeiten zu verrichten hat. Somit sind die Möglichkeiten des Entscheidungsvollzugs notwendig ungleich verteilt.

- Noch wichtiger ist der von Branko Horvat als „*Expertenhierarchie*“ bezeichnete Sachverhalt, daß wesentliche Aufgaben des Managements und der Experten gerade darin bestehen, die zum Vollzug der Grundsatzentscheidungen erforderlichen laufen-

den Entscheidungen zu treffen und diese in konkrete Anweisungen an die Beschäftigten umzusetzen.

Daß der Vollzug von Grundsatzentscheidungen selbst wiederum laufende Entscheidungen nach dem Grundsatz der fachlichen Kompetenz erfordert, spiegelt nochmals das Ergebnis unserer Überlegungen über die Wirkung von Unsicherheit wider: Daß aus Richtlinien der allgemeinen Unternehmenspolitik noch nicht auf konkrete Handlungen geschlossen werden kann und daß auch nach Festlegung der konkreten Handlungsabläufe durch Störungen und Veränderungen der Rahmenbedingungen Anpassungen erforderlich werden können, ist einerseits eine Folge des oben diskutierten Unsicherheitsproblems und begründet andererseits die Notwendigkeit einer Expertenhierarchie.

Der Hinweis auf diese beiden wesentlichen *funktionalen Hierarchieelemente* bedeutet allerdings nicht, daß grundsätzlich ein Abbau auch solcher Hierarchiestrukturen in gewissem Rahmen nicht möglich sei. Die dazu erforderlichen langfristigen Prozesse der Qualifizierung von Arbeitnehmern und der Umgestaltung der organisatorischen und technischen Arbeitsbedingungen, z. B. im Rahmen der Humanisierung des Arbeitslebens, können wir hier jedoch nur erwähnen. Ein derartiger Prozeß ist aber nur langfristig möglich und erfordert eine verbesserte Qualifizierung von Arbeitnehmern und eine Umgestaltung organisatorischer und technischer Arbeitsbedingungen, wie sie z. B. im Rahmen von Projekten zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ angestrebt und in einigen Fällen ansatzweise erreicht wurden. Die praktischen Probleme, die diese dualistische Unternehmensstruktur (Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug) bei der praktischen Verwirklichung von Arbeitnehmerpartizipation aufwirft, werden auch durch die Erfahrungen mit der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien und der Mitbestimmung in der Bundesrepublik belegt, auf die wir hier aus Platzgründen nicht eingehen können (vgl. jedoch zu Jugoslawien die empfehlenswerte Studie von Lemán (1976) und zur Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland (bis etwa 1974) die umfassende Darstellung bei Muszynski (1975) und zu den neueren Entwicklungen die Übersicht bei Nutzinger (1981)).

Als Ergebnis unserer Überlegungen ergibt sich also die

These:

Das Unternehmen ist – anders als politische Gremien – durch die Einheit von Entscheidung und Leistungserstellung gekennzeichnet, und daher gibt es Schwierigkeiten und Grenzen beim Abbau betrieblicher Hierarchie.

2.3 Gesamtwirtschaftliche Aspekte und Gestaltungsperspektiven

2.3.1 *Marktmechanismus und interne Organisation*

Die sicherlich wirksamste Schranke für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen ist die Notwendigkeit, in Konkurrenz mit anderen Unternehmen und anderen Produkten marktwerte Güter und Leistungen zu erstellen, die von den jeweiligen Kunden auch angenommen (gekauft) werden. Da vielfach, vor allem kurzfristig, verbesserte Arbeitsbedingungen einhergehen mit Kostensteigerungen und damit verschlechterten Gewinn- und Absatzchancen – oder da dies zumindest häufig befürchtet wird –, werden oftmals als wünschenswert erkannte Verbesserungen in der Gestaltung der industriellen Arbeit „aus Konkurrenzgründen“ nicht durchgeführt. Zahlreiche

Befürworter von Arbeitnehmerpartizipation und Arbeiterselbstverwaltung haben daraus den Schluß gezogen, sich kritisch gegen eine Koordination der Entscheidungen *zwischen* den Unternehmen über Märkte zu wenden und stattdessen „demokratische Planungsverfahren“ zu verlangen. Eine einfache Überlegung zeigt indes, daß planerische Alternativen zum Marktmechanismus, die diesen aufheben und nicht etwa nur durch eine durchaus sinnvolle „demokratische Rahmenplanung“ globaler Größen ergänzen wollen, nicht gangbar sind: Jede Form *direktiver* (befehlsmäßiger) *Planung*, die von außen das Verhalten des Unternehmens bestimmen will, gerät in unmittelbaren Gegensatz zur Idee ökonomischer Demokratie im Unternehmen – nämlich der Forderung, die Arbeiter des Betriebes soweit als möglich an den Entscheidungen und Ergebnissen des Unternehmens zu beteiligen –, auch wenn sie in einem demokratischen Staatswesen und von gewählten Körperschaften durchgeführt würde, obwohl eine derartige „demokratische Planung“ den formellen Voraussetzungen politischer Demokratie genügen könnte. Ein derartiges System würde, nahezu per definitionem, Partizipation im Betrieb in jedem inhaltlichen Sinne aufheben und durch ein Hierarchiesystem bis in das Unternehmen hinein ersetzen, an dessen Spitze dann – demokratisch gewählte und wieder abrufbare – Manager stünden. Diese Manager hätten dann die Aufgabe, den demokratischen Plan auf Unternehmensebene durchzuführen, und sie hätten die demokratisch legitimierte Macht, die Arbeiter des Unternehmens zur Verrichtung der dazu erforderlichen Aktivitäten anzuweisen. Der Gestaltungsspielraum der Beschäftigten wäre dadurch weitestgehend eingeschränkt, und ihr Anspruch auf demokratische Mitentscheidung müßte gegenüber dem Willen der Gesamtbevölkerung, wie er sich im demokratisch konzipierten und durchgeführten Plan ausdrückt, nachrangig erscheinen.

Der wesentliche Vorteil der Entscheidungskoordination über funktionsfähige Märkte³⁰ ist die enge Verbindung zwischen den Entscheidungen des Unternehmens und deren gesellschaftlicher Bewertung durch seine Kunden. Wenn etwa in einem mitbestimmten oder selbstverwalteten Unternehmen die Arbeiter sich erfolgreich dafür aussprechen, ihre Freizeit auszudehnen oder ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern, dann müssen sie die *sozialen Kosten* (d. h. die Kosten, die der Gesellschaft dadurch entstehen) dieser Besserstellung letztlich selbst tragen. Der Rückkopplungsmechanismus, der diese „Kostenerstattung an die Gesellschaft“ ohne unmittelbaren politischen Druck oder direkten Staatseingriff vermittelt, besteht in der Bewertung dieser Entscheidungen auf den Märkten: Hat nämlich das Unternehmen in der Ausgangssituation seine Produktionsmöglichkeiten voll genutzt, so wird es eine Produktionseinschränkung – und damit eine Einkommenseinbuße – hinnehmen müssen, die sich aus der Verkürzung der Arbeitszeit oder der Verbesserung der Arbeitsbedingungen ergeben wird. Durchaus realistische Fälle, in denen diese Maßnahmen nicht zu einer Produktionseinschränkung führen – wenn etwa die Arbeiter infolge verkürzter Arbeitszeit oder verbesserter technischer Ausstattung mehr Freude an der Arbeit haben und dementsprechend ihre Produktivität steigt –, sind noch weniger problematisch: Die Arbeiter erleiden in diesen Fällen keine Einkommenseinbuße – und demzufolge leisten sie auch keine „Kostenerstattung an die Gesellschaft“ –, und das entspricht vollkommen unseren Grundgedanken: In diesem Falle haben sie nämlich ihre Lebensbedingungen verbessert, ohne dafür letztend-

30 Monopolistische Marktbedingungen, bei denen einzelne Unternehmen erheblichen Einfluß auf die Preisgestaltung haben, sind ähnlich schädlich wie die zuvor skizzierten Formen zentralistischer Planung und bedürfen daher der Korrektur durch Maßnahmen der Wettbewerbspolitik mit dem Ziel des Abbaus der Monopolstellung oder aber, wo letzteres nicht erreicht werden kann, der staatlichen Kontrolle dieser Monopolstellung durch Verhaltensvorschriften.

lich die Gesellschaft in Anspruch zu nehmen. Auch Investitionsvorhaben, die zunächst zu erhöhten Kosten (Investitionsaufwendungen) führen, aber langfristig die Produktion quantitativ und/oder qualitativ verbessern, können in der gleichen Weise als „zeitliche Rückkopplung“ betrachtet werden: Die Belegschaft nimmt, bildlich gesprochen, eine „Anleihe“ bei der Gesellschaft insgesamt auf, die sich in den direkten Kosten der verbesserten Kapitalausstattung und vor allem in einer möglichen Produktionseinbuße zu Beginn des Investitionsvorhabens ausdrückt, wenn etwa Umstellungen erforderlich werden und Anpassungen an die veränderte Ausrüstung erforderlich sind; die „Kostenerstattung“ erfolgt dann später in der Form von quantitativ und/oder qualitativ gesteigerter Produktion. Diese Beschreibung ist natürlich nur ein bildlicher Ausdruck der wohlbekannten Tatsache, daß die Arbeiter zunächst Einkommenseinbußen erleiden werden, aber langfristig zusätzliches Einkommen verdienen werden. Unsere bildliche Betrachtungsweise ist aber deswegen nützlich, weil sie den Rückkopplungsmechanismus eines funktionierenden Marktsystems betont. Diese Beispiele zeigen, daß die Koordination über Märkte nicht nur die Möglichkeit zu wirklich demokratischen Entscheidungen innerhalb des Unternehmens bietet – wenngleich sie den Entscheidungsumfang durch den sozial nützlichen Zwang zur Produktion marktwertiger Leistungen auch begrenzt –, sondern daß sie darüber hinaus diese Entscheidungen mit den daraus resultierenden gesellschaftlichen Wirkungen verbindet. Innerhalb gewisser Grenzen, die durch die Zahlungsfähigkeit und Kreditwürdigkeit des Unternehmens bestimmt sind, ist es auch möglich, entsprechend den Wünschen der Beschäftigten auf Geldeinkommen zugunsten besserer – aber oft mit Kosten verbundener – Arbeitsbedingungen zu verzichten. Der häufig geäußerte Einwand, daß Marktkoordination nur auf Gelderzielung ausgerichtet ist und daher demokratische Entscheidungsstrukturen im Unternehmen zerstört, übersieht dieses wichtige Merkmal marktmäßiger Koordination.

Wie auch immer das Koordinationsproblem in einer Wirtschaft gelöst wird – wie wir oben (Abschnitt 2.2.1) gesehen haben, wirken in der Realität stets mehrere Koordinationsverfahren gleichzeitig zusammen –, das Problem der Rückkopplung zwischen den Entscheidungen des Unternehmens und der gesellschaftlichen Bewertung bleibt erhalten. Partizipation der Arbeitnehmer kann also niemals als „Selbstbedienungsladen“ verstanden werden, in dem sich die Beschäftigten von Unternehmen zu Lasten der Konsumenten oder der Allgemeinheit Vorteile verschaffen. Ein sinnvolles Konzept von Partizipation muß davon ausgehen, daß die Einwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten auf die Produktionsbedingungen erhöht werden; zugleich muß aber durch eine wirksame Außenkontrolle marktmäßiger *und* politischer Art sichergestellt werden, daß die Beschäftigten mit den Konsequenzen ihres Handelns für die Allgemeinheit konfrontiert werden, so daß ein für alle Seiten akzeptabler Ausgleich zwischen Produzenten- und Konsumenteninteressen gefunden wird. Die empirischen Befunde über die Wirkungen der Mitbestimmung in der Bundesrepublik zeigen – entgegen vielfach geäußerten Befürchtungen – insgesamt recht deutlich, daß sich die Arbeitnehmervertreter dieser gesamtwirtschaftlichen Verantwortung durchaus bewußt waren und Mitbestimmung nicht zu Lasten der Allgemeinheit betrieben haben.

2.3.2 *Gestaltungsperspektiven*

Unsere Überlegungen zur industriellen Arbeit als einem gesellschaftlich und funktional bedingten Autoritätsverhältnis und zu den Möglichkeiten, die betrieblichen Hierarchiestrukturen langfristig abzubauen, haben gezeigt, daß eine rein ökonomische Sichtweise des Problemkreises keinesfalls ausreichend ist. Dies gilt nicht nur in dem Sinne, daß wir bei der Darstellung vieler Probleme auf Ergebnisse und Instrumente anderer Wissenschaftsdisziplinen zurückgreifen mußten (etwa der Organisationstheorie, der Politischen Wissenschaften, der Soziologie); vielmehr hat sich gezeigt, daß die ökonomischen Aspekte industrieller Arbeit erst dann angemessen gewürdigt werden können, wenn man sie zu den anderen, im Rahmen dieses Bandes behandelten Aspekten in Beziehung setzt. In noch höherem Maße gilt dies für alle Versuche, die Arbeitsbeziehungen langfristig durch betriebliche und überbetriebliche Maßnahmen umzugestalten und in dem Sinne zu demokratisieren, daß der Gestaltungsspielraum der arbeitenden Menschen erhöht wird.

Unsere Überlegungen sollten aber zugleich klarmachen, daß die ökonomische Sichtweise industrieller Arbeit vor allem deswegen wichtig ist, weil sie Möglichkeiten und Grenzen einer Veränderung der Arbeitsbeziehungen dadurch verdeutlicht, daß einerseits die ökonomischen Erfordernisse der Arbeitsbeziehungen innerhalb des Unternehmens, andererseits gesamtwirtschaftliche Abstimmungserfordernisse klar gemacht werden. In diesem Sinne ist auch die einseitige und im Laufe dieses Beitrags häufig von uns kritisierte „marktmäßige“ Perspektive industrieller Arbeit sinnvoll, weil sie auf die Zusammenhänge zwischen betrieblichem Arbeitseinsatz und Leistungserstellung einerseits und gesamtwirtschaftlichen Rückwirkungen andererseits hinweist. So verstanden, kann die ökonomische Sichtweise viel zum besseren Verständnis industrieller Arbeit beitragen und auch Gestaltungsperspektiven für die langfristige Veränderung der Arbeitsbeziehungen eröffnen. Damit kommt man zu realistischen Handlungsmöglichkeiten, die eine einseitige ökonomische Sicht industrieller Arbeit gerade verstellen würde, da diese – wie wir gesehen haben – wesentliche Aspekte von Herrschaft, Hierarchie und Autorität im industriellen Unternehmen ausblendet und damit wesentliche Elemente von Produktion und Arbeit außer Betracht läßt.

Literaturverzeichnis

- Arrow, K.J.: *The Limits of Organization*. New York 1974
- Biehler, H. u.a.: *Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse Zur Funktionsweise ausgewählter Arbeitsmärkte* Tübingen 1981
- Brankamp, K.: *Handbuch der modernen Fertigung und Montage*. München 1975
- Braverman, H.: *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt a.M./New York 1977
- Coase, R.H.: *The Nature of the Firm*. In: *Economica*, Bd. 4, 1937, S. 386-405
- DGB (Hrsg.): *Menschengerechte Arbeitsgestaltung*. Köln 1978
- Edwards, R.: *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt a.M./New York 1981
- Fustfeld, D.R.: *Geschichte und Aktualität ökonomischer Theorien. Vom Merkantilismus bis zur Gegenwart* Frankfurt a.M./New York 1975
- Haberle, E.J.: *Strukturwandel der Unternehmung. Untersuchungen zur Produktionsform der bürgerlichen Gesellschaft in Deutschland von 1870 bis 1914*. Frankfurt a.M. 1979
- Hirschman, A.O.: *Abwanderung und Widerspruch*. Tübingen 1974
- Kern, H./Schumann, M.: *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein* Bd. I u. II Frankfurt a.M. 1970
- Kern, H./Schumann, M.: *Der soziale Prozeß bei technischen Umstellungen* Bd. 9 des RKW-Projekts „Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland“ Frankfurt a.M. 1972
- Knight, F.H.: *Risk, Uncertainty and Profit* O.O. 1921 Neuausgabe. Chicago London, 1973
- Koubek, N.: *Kapital- und arbeitsorientierte Investitionsentscheidungen* In: Albach, H./Sadowski, D. (Hrsg.), *Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen* Berlin 1976, S. 593-806
- Kueip, B./Schreiber, W. (Hrsg.): *Arbeitsökonomik*. Köln 1972
- Lemán, G.: *Das jugoslawische Modell. Wege zur Demokratisierung*. Frankfurt a.M./Köln 1976
- Marglin, S.A.: *What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production*. In: *Review of Radical Political Economics* 6, Sommer 1974. Leicht gekürzte dt. Übersetzung: *Was tun die Vorgesetzten? Ursprünge und Funktionen der Hierarchie in der kapitalistischen Produktion*. In: *Technologie und Politik. Das Magazin zur Wachstumskrise*, Nr. 8. Reinbek b. Hamburg 1977, S. 148-203
- Marshall, A.: *Principles of Economics*. O.O. 1890, Neudruck der 8. Aufl. (1920), London u.a. 1966
- Marx-Engels-Werke. Berlin (DDR) 1956ff (Im folgenden zit. als: MEW)
- Marx, K.: *Ökonomisch-philosophische Manuskripte (1844)*. In: MEW, Ergänzungsband 1
- Marx, K.: *Das Elend der Philosophie (1847)*. Antwort auf Proudhons „Philosophie des Elends“ In: MEW, Bd. 4
- Marx, K.: *Einleitung zur Kritik der Politischen Ökonomie (1857)*. In: MEW, Bd. 13
- Marx, K.: *Vorwort zur Kritik der Politischen Ökonomie (1859)*. In: MEW, Bd. 13
- Marx, K.: *Das Kapital*. Bd. 1 (1867). In: MEW, Bd. 23
- Marx, K.: *Das Kapital*. Bd. 3 (1894). In: MEW, Bd. 25
- Marx, K.: *Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie (Rohentwurf)*. Frankfurt a.M. Wien o.J.
- Matthöfer, H.: *Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft*. Köln Frankfurt a.M. 1980
- Muszynski, B.: *Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen*. Meisenheim am Glan 1975
- Nagele, B.: *Unternehmensmitbestimmung* Köln 1980

- Nutzinger, H. G.: Ökonomische Aspekte der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb. In: Albach, H./Sadowski, D. (Hrsg.), Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen. Berlin 1976a, S. 563–606
- Nutzinger, H. G.: The Firm as a Social Institution. The Failure of the Contractarian Viewpoint. In: Economic Analysis and Workers' Management, Bd. 10, 1976b, S. 217–237 (Wiederabgedruckt in: Backhaus, J./Eger, T./Nutzinger, H. G. [Hrsg.], Partizipation in Betrieb und Gesellschaft. Frankfurt a. M./New York 1978, S. 45–74)
- Nutzinger, H. G.: Markt und Mehrwert. In: Evangelische Kommentare, 10. Jg., 1977, H. 2, S. 89–91
- Nutzinger, H. G.: Unsicherheit, Hierarchie und vertikale Integration. In: Helmstädter, E. (Hrsg.), Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften. Berlin 1978, S. 519–542
- Nutzinger, H. G.: Betriebsverfassung und Mitbestimmung: Soziale Beziehungen im Unternehmen. In: Robert-Bosch-Stiftung Stuttgart (Hrsg.), Deutschland-Frankreich, Bausteine zum Systemvergleich. Bd. II: Wirtschaft und soziale Beziehungen. Gerlingen 1981, S. 187–212
- Nutzinger, H. G./Wolfstetter, E.: Die Marxsche Theorie und ihre Kritik. Eine Textsammlung zur Kritik der politischen Ökonomie. 2 Bde. Frankfurt a. M./New York 1974
- Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gesplante Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt a. M./New York 1978
- Sengenberger, W./Mendius, H. G.: Qualifizierung im Betrieb und Arbeitsmarktentwicklung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, o. Jg., 1984, Nr. B28, S. 27–38
- Smith, A.: The Wealth of Nations (1776). Dt. Ausg.: Eine Untersuchung über Natur und Wesen des Volkswohlstandes. 3 Bde. Jena 1908–1923
- Smith, A.: Eine Untersuchung über Natur und Wesen des Volkswohlstandes. Neudruck, Gießen 1973
- Taylor, F. W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Weinheim/Basel 1977
- Taylor, F. W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München/Berlin 1919
- Vanek, J.: Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung. Frankfurt a. M./New York 1975a
- Vanek, J. (Hg.): Selfmanagement: Economic Liberation of Man. Harmondsworth 1975b
- Vilmar, F./Kißler, L.: Arbeitswelt. Grundriß einer kritischen Soziologie der Arbeit. Opladen 1982
- WSI-Projektgruppe: Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre. Köln 1974
- Zachert, U.: Betriebliche Mitbestimmung. Köln 1979