



Sozialwissenschaftliche Aspekte industrieller Arbeit

Konzeption, Zusammenstellung, redaktionelle und
didaktische Bearbeitung:
Walter Georg / Leo Kißler

Kurseinheit 5:
Ökonomische Aspekte industrieller Arbeit
Autor der Kurseinheit: Hans G. Nutzinger

Projektgruppe Arbeit und Lernen (PAuL)

INHALTSVERZEICHNIS		Seite
1	Kurze Einleitung und Kursaufbau	5
2	Ökonomische Aspekte industrieller Arbeit	24
2.1	Historische und dogmenhistorische Einführung	24
2.1.1	Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung in der klassischen Ökonomie	24
2.1.2	MARX' "Kritik der Politischen Ökonomie" als Kritik der technischen Sichtweise von industrieller Arbeit	33
2.1.3	Die utilitaristische Abwendung von industrieller Arbeit um die Jahrhundertwende	40
2.1.4	Von der wissenschaftlichen Betriebsführung bis zu modernen Systemen der Arbeitsorganisation: Industrielle Arbeit als Kontroll- und Optimierungsprozeß	46
2.1.5	Die Behandlung von Produktion und Arbeit in der zeitgenössischen Wirtschaftswissenschaft	51
2.1.5.1	Traditionelle Ansätze	51
2.1.5.2	Kritische Ansätze, insbesondere die "Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre" (AOEWL)	55
2.2	Das Unternehmen als soziale Institution	62
2.2.1	Der grundlegende Beitrag von COASE und seine Folgen	62
2.2.2	Das Unternehmen als Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug	72
2.2.3	Partizipation in Jugoslawien und der Bundesrepublik Deutschland: Zwei Fallbeispiele	81
2.2.3.1	Die selbstverwaltete Unternehmung in Jugoslawien	81
2.2.3.2	Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland	87

	Seite
2.3 Gesamtwirtschaftliche Aspekte und Gestaltungsperspektiven	96
2.3.1 Marktmechanismus und interne Organisation	96
2.3.2 Gestaltungsperspektiven	101
Lösungsbeispiele zu den Übungsaufgaben	104

1 KURZE EINLEITUNG UND KURSAUFBAU

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 die Kurseinheit im ersten Hauptabschnitt 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 vermeindliche 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 bestmöglichen, d.h. profitbringenden 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 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. Diese theoretischen Überlegungen werden sodann an zwei empirischen Fällen von Arbeitnehmerpartizipation illustriert und weiter analysiert, nämlich am Beispiel der selbstverwalteten Unternehmung in Jugoslawien und anhand der institutionalisierten Unternehmensmitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland.

Mit dieser praktischen Illustration der zuvor wesentlich einzelwirtschaftlich behandelten Thematik ist auch die Grundlage für eine abschließende Erörterung gesamtwirtschaftlicher Aspekte und Gestaltungsperspektiven geschaffen. Dabei gehen wir insbesondere dem Problem nach, 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.

Jeder dieser Teilschritte wird durch Beispiele und Übungsaufgaben begleitet, die es dem Kursteilnehmer möglich machen sollen, die vielfältigen ökonomischen Aspekte industrieller Arbeit in ihrer geschichtlichen Entstehung wie in ihrem logischen Zusammenhang verstehen zu lernen.

ÜBER DEN AUTOR

Hans G. NUTZINGER, geb. 1945, Dr.rer.pol.habil., Professor für Theorie öffentlicher und privater Unternehmen an der Gesamthochschule Kassel.

1945 bis 1964 Besuch der humanistischen Gymnasien in Lörrach und Freiburg im Breisgau. Nach Studium der Volkswirtschaftslehre, der Mathematik und der Wirtschafts- und Sozialgeschichte seit 1968 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent an den Universitäten Heidelberg und Dortmund.

1976 Habilitation und Lehrbefugnis für Volkswirtschaftslehre.

Gastprofessuren an den Universitäten Bielefeld (Sommersemester 1977), Wien (Wintersemester 1978/79 und 1981/82), Hamburg (Sommersemester 1980).

Lehraufträge an den Universitäten Bielefeld (Wintersemester 1971/72) und Zürich (Wintersemester 1980/81).

Hauptarbeitsgebiete: Theorie der Unternehmung, Marxsche Politische Ökonomie, Theorie der marktwirtschaftlichen Arbeiterselbstverwaltung, Mitbestimmung. Zahlreiche Veröffentlichungen auf diesen Gebieten, darunter

- Die Stellung des Betriebes in der sozialistischen Wirtschaft. Allokationsmodelle zum Verhältnis von betriebswirtschaftlicher Entscheidung und gesamtwirtschaftlicher Abstimmung. Frankfurt/M. -New York: Herder & Herder, 1974
- (mit Elmar Wolfstetter): Die Marxsche Theorie und ihre Kritik. Eine Textsammlung zur Kritik der Politischen Ökonomie. 2 Bände. Frankfurt/M. -New York: Herder & Herder, 1974
- (mit J. Backhaus und T. Eger, Hg.): Partizipation in Betrieb und Gesellschaft. 15 theoretische und empirische Studien. Frankfurt/M. -New York: Campus Verlag, 1978
- (mit H. Diefenbacher, Hg.): Mitbestimmung. Probleme und Perspektiven der empirischen Forschung. Frankfurt/M.-New York: Campus Verlag, 1981
- Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung: Praxis und Programmatik. Frankfurt/M.-New York: Campus Verlag, 1982
- (mit J. Backhaus, Hg.): Eigentumsrechte und Partizipation. Frankfurt/M.: Haag+Herchen, 1982
- Produktion und Konsum. Neuere Entwicklungen im Verbraucherverhalten. Heidelberg: Forschungsstätte der Evangel. Studiengemeinschaft, 1983

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Horizontaler Arbeitsablauf mit funktionaler Arbeitsteilung	75
Abb. 2: Hierarchische Organisationsstrukturen	76
Abb. 3: Das Modell der jugoslawischen Unternehmung (nach Branko Horvat)	82
Abb. 4: Empirische Einflußverteilung in der jugoslawischen Firma (Zementwerk Usje, nach Soergel)	85

LITERATURVERZEICHNIS

- Arrow, K.J. (1974): The Limits of Organization.
New York: Norton
- Babbage, Ch. (1832): On the Economy of Machinery
and Manufactures. (London) Nachdruck, New York
1963
- *Braverman, H. (1977): Die Arbeit im modernen
Produktionsprozeß. Frankfurt/Main-New York:
Campus
- Coase, R. H. (1937): "The Nature of the Firm".
In: Economica, Band 4
- *Edwards, R. (1981): Herrschaft im modernen
Produktionsprozeß. Frankfurt/Main-New York:
Campus
- Fusfeld, D.R. (1975): Geschichte und Aktualität
ökonomischer Theorien. Vom Merkantilismus bis
zur Gegenwart. Frankfurt/Main-New York: Campus
- Galbraith, J.: (1973): Designing Complex Organiza-
tions. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Häberle, E. J. (1979): Strukturwandel der Unter-
nehmung. Untersuchungen zur Produktionsform
der bürgerlichen Gesellschaft in Deutschland
von 1870 bis 1914. Frankfurt/Main: Haag+
Herchen
- Hirschman, O. E. (1974): Abwanderung und Wider-
spruch. Tübingen: J.C.B. Mohr
- Jevons, W.St. |1871|: Theory of Political Economy.
Neudruck der 2. Auflage (1970), Harmondsworth:
Pelican Classics
- Knight, F.H. |1921|: Risk, Uncertainty and Profit.
Neuausgabe (1971) Chicago-London: Chicago
University Press
- Koubek, N. (1976): "Kapital- und arbeitsorientier-
te Investitionsentscheidungen". In: Albach, H./
Sadowski, D. (Hg.); Die Bedeutung gesellschaft-
licher Veränderungen für die Willensbildung im
Unternehmen. Berlin: Duncker & Humblot
- Külp, B. und Schreiber, W., Hg. (1972): Arbeits-
ökonomik. (NWB 48) Köln: Kiepenheuer & Witsch
- *Lemān, G. (1976): Das jugoslawische Modell. Wege
zur Demokratisierung. Frankfurt/Main-Köln:
Europäische Verlagsanstalt

- Marglin, St.A. (1974): "What do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production". In: Review of Radical Political Economics 6, Sommer 1974.
 Leicht gekürzte deutsche Übersetzung "Was tun die Vorgesetzten? Ursprünge und Funktionen der Hierarchie in der kapitalistischen Produktion". In: Technologie und Politik, Das Magazin zur Wachstumskrise, Nr. 8/August 1977. Reinbek: Rowohlt
- Marshall, A. [1890]: Principles of Economics. Neudruck der 8. Auflage [1920], London u.a.: Macmillan (1966)
- Marx, K. [1844]: Ökonomisch-philosophische Manuskripte. In: Marx-Engels-Werke (MEW), Ergänzungsband 1. Berlin: Dietz Verlag 1956ff.
- Marx, K. [1847]: Das Elend der Philosophie. Antwort auf Proudhons 'Philosophie des Elends' In: MEW, Band 4
- Marx, K. [1857]: Einleitung zur Kritik der Politischen Ökonomie. In: MEW, Band 13
- Marx, K. [1859]: Vorwort zur Kritik der Politischen Ökonomie. In: MEW, Band 13
- Marx, K. [1867]: Das Kapital, Band 1. In: MEW, Band 23
- Marx, K. [1894]: Das Kapital, Band 3. In: MEW, Band 25
- * Muszynski, B. (1975): Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen. Meisenheim am Glan: Anton Hain
- Naphtali, F. [1928]: Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel. 5. Auflage (1976), Köln-Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt
- Nutzinger, H.G. und Wolfstetter, E. (1974): Die Marxsche Theorie und ihre Kritik. Eine Textsammlung zur Kritik der politischen Ökonomie. 2 Bände. Frankfurt/Main-New York: Herder & Herder
- Nutzinger, H.G. (1976): "Ökonomische Aspekte der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb". In: Albach, H./Sadowski, D. (Hg.), Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen. Berlin: Duncker & Humblot

- *Nutzinger, H.G. (1976): "The Firm as a Social Institution: The Failure of the Contractarian Viewpoint". In: Economic Analysis and Workers' Management, Band 10. Wiederabgedruckt in: Backhaus, J./Eger, T./Nutzinger, H.G., Hg. (1978), Partizipation in Betrieb und Gesellschaft. Frankfurt/Main-New York: Campus
- Nutzinger, H.G. (1977): "Markt und Mehrwert". In: Evangelische Kommentare, 10. Jahrgang, Heft 2
- Nutzinger, H.G. (1978): "Unsicherheit, Hierarchie und vertikale Integration". In: E. Helmstädter (Hg.), Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften. (Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. 98). Berlin: Duncker & Humblot
- Nutzinger, H.G. (1981): "Betriebsverfassung und Mitbestimmung: Soziale Beziehungen im Unternehmen". In: Robert-Bosch-Stiftung Stuttgart (Hg.), Deutschland-Frankreich. Bausteine zum Systemvergleich. Band II. Wirtschaft und soziale Beziehungen. Gerlingen: Bleicher
- Schneider, D. und Kuda, R. (1969): Mitbestimmung. Wege zur industriellen Demokratie? München: DTV
- *Sengenberger, W., Hg. (1978): Der gespaltene Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt/Main-New York: Campus
- Smith, A. [1776]: The Wealth of Nations. Deutsche Ausgabe: Eine Untersuchung über Natur und Wesen des Volkswohlstandes (Waentig Ausgabe), 3 Bände. Jena: G. Fischer (1908-1923)
- Stone, K. (1975): "The Origin of Job Structures in the Steel Industry". In: Edwards, R.C. u.a. (Hg.), Labor Market Segmentation. Lexington, Mass.: Heath
- Taylor, F.W. (1917): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. 2. Auflage, München
- *Teuteberg, J. (1961): Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Tübingen: H.C.B. Mohr
- Vanek, J. (1975): Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung. Frankfurt/Main-New York: Campus
- Vanek, J., Hg. (1975): Selfmanagement: Economic Liberation of Man. Harmondsworth: Penguin

Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization.
New York: The Free Press

WSI Projektgruppe (1974): Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre.
WSI-Studie Nr. 23. Köln: Bund-Verlag

GLOSSAR

Vorbemerkung: In dieses Glossar werden nur solche wichtigen Fachbegriffe (Fachtermini) aufgenommen, die nicht bereits - direkt oder indirekt - im laufenden Text der Kurseinheit erläutert werden. Gleichfalls nicht aufgenommen wurden generelle, nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften übliche Fremdwörter, die in den entsprechenden Wörterbüchern (z.B. dem FREMDWÖRTER-DUDEN) nachgeschlagen werden können.

Preiswerte ökonomische Wörterbücher, deren Anschaffung besonders bei geringer Vertrautheit mit wirtschaftlichen Fragen empfohlen wird, sind z.B.

- H.C. RECKTENWALD: Wörterbuch der Wirtschaft.
Stuttgart: Alfred Kröner Verlag (Kröners
Taschenausgabe, Band 114), 1975 oder
spätere Auflage
- H. RITTERSHAUSEN: Wirtschaft. (Fischer Lexikon).
Frankfurt/Main: Fischer Taschenbuchverlag,
1977 oder neuere Auflage
- F. GEIGANT-D. SOBOTKA-H.M. WESTPHAL: Lexikon der
Volkswirtschaft. 3. Auflage, München:
Verlag Moderne Industrie, 1979

Ausführlichere Informationen zu wirtschaftlichen Einzelfragen mit Betonung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen gibt das in vielen Bibliotheken vorhandene Nachschlagewerk:

GABLERS Wirtschaftslexikon. 10. Auflage,
Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler KG,
2 Bde., 1979,

dessen privater Erwerb sich allerdings nur bei längerer und eingehenderer Beschäftigung mit wirtschaftswissenschaftlichen Fragen lohnt.

Ausführliche thematische Darstellungen zu einzelnen Gebieten der Wirtschaftswissenschaften enthält das in den letzten Jahren erschienene

Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft
(HdWW), Stuttgart-New York: Gustav Fischer
Verlag u.a., 1977 ff., 9 Bde.

Dieses Handwörterbuch ist zwar auch als Neu-
auflage des

Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
(HdSW), Stuttgart-New York: Gustav Fischer
Verlag u.a., 1956 ff., 12 Bde.

konzipiert, jedoch findet man im HdSW auch Stich-
worte zu Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern
sowie zu Fragestellungen verwandter sozial-
wissenschaftlicher Disziplinen, so daß in dieser
Hinsicht das ältere HdSW immer noch zur Benutzung
empfohlen werden kann. Beide Handwörterbücher
finden Sie in den meisten wissenschaftlichen
Bibliotheken und auf jeden Fall in allen wirt-
schaftswissenschaftlichen Fachbibliotheken. HdSW
und HdWW geben überdies in den Stichworten
Hinweise auf weiterführende Literatur.

Arbeitsteilung:

Verschiedene Formen der Spezialisierung von Arbeit
auf einzelne Verrichtungen bei der Erstellung von
Gütern und Dienstleistungen. Die traditionelle,
weitgehend über den Markt vermittelte berufliche
Spezialisierung (z.B. in den handwerklichen
Tätigkeiten des Bäckers, Müllers, Maurers usw.),
bei der grundsätzlich jeweils marktfähige (End-)
Produkte hergestellt werden, wird mit dem Ent-
stehen der industriellen Arbeit weiter ergänzt
durch die innerorganisatorische Arbeitserlegung
innerhalb der Fabrik (vgl. Adam Smith' Beispiel
der Stecknadelproduktion), bei der jeweils nur
einzelne Arbeitsverrichtungen an (in der Regel
nicht marktfähigen) Zwischenprodukten durchge-
führt werden. Den mit dieser weitgehenden
Arbeitserlegung verbundenen tatsächlichen und
vermeintlichen Vorteilen, die in der Kurseinheit
im einzelnen diskutiert werden, stehen aber auch
wesentliche Nachteile für die Qualifikation und
Motivation der Arbeitnehmer gegenüber, die in den
letzten Jahrzehnten zu Versuchen partieller Rück-
nahme der Arbeitsteilung (durch Formen der
Arbeitserweiterung (job enlargement), Arbeits-
bereicherung (job enrichment), Wechsel der

Arbeitstätigkeit (job rotation) und durch Bildung halbautonomer Gruppen) geführt haben. Die Arbeitsteilung im Unternehmen ist eine wesentliche Voraussetzung für das Bestehen der Hierarchie im Unternehmen, da den einzelnen Beschäftigten nur wenig Qualifikationsmöglichkeiten in der Tätigkeit belassen werden und die Koordinationsfunktionen der Unternehmensleitung um so wichtiger werden, je stärker zergliedert der Arbeitsprozeß ist.

Effizienz:

Leistungsfähigkeit von Produktionssystemen in dem Sinne, daß bei effizienter Produktion es nicht mehr möglich ist, von einem Gut mehr zu erzeugen, ohne nicht mindestens von einem anderen Gut weniger zu erzeugen und/oder mindestens einen \Rightarrow Produktionsfaktor mehr einzusetzen. Es wird also ein Zustand angestrebt, in dem es keine Verschwendung von \Rightarrow Produktionsfaktoren bei der Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen gibt.

Gewinnmaximierung:

Zentrale Verhaltensannahme für Unternehmen; dabei wird unterstellt, daß jedes Unternehmen durch \Rightarrow effizienten Einsatz der \Rightarrow Produktionsfaktoren einen möglichst hohen Überschuß über die beim Faktoreinsatz entstehenden \Rightarrow Kosten anstrebt, so daß der wirtschaftliche Wert des Unternehmens möglichst groß ist. In der Praxis ist die Bestimmung eines maximalen Gewinns u.a. deswegen schwierig, weil auch die Kontrolle und Senkung von Kosten den Einsatz von Arbeit und anderen \Rightarrow Produktionsfaktoren erfordert, also selbst wiederum Kosten hervorruft. Die Annahme der Gewinnmaximierung wird einerseits durch Marktbedingungen (Konkurrenz) gerechtfertigt, welche die Gewinnerzielung eines Unternehmens für die Behauptung der Marktstellung notwendig machen; eine andere Begründung, insbesondere auf Märkten mit geringem Wettbewerbsdruck (monopolistischen Märkten) besteht darin, daß die Abweichung vom Gewinnziel den Verzicht auf mögliche Erträge darstellt und deswegen auch bei weitgehender Abwesenheit von Konkurrenzdruck eine, eingeschränkte, Gewinnmaximierung unterstellt werden kann.

Kritik der Politischen Ökonomie:

KARL MARX konzipierte sein ökonomisches Hauptwerk "Das Kapital", wie dessen Untertitel besagt, als "Kritik der Politischen Ökonomie",

d.h. als Kritik sowohl an den ökonomischen Theorien als auch den tatsächlichen ökonomischen Zuständen der kapitalistischen => Produktionsweise. Seit ALFRED MARSHALL (1920) wurde der Begriff der Politischen Ökonomie weitgehend durch den der => Ökonomischen Theorie ersetzt, so daß heute der Begriff der Politischen Ökonomie häufig vereinfachend für die marxistische Kritik der klassischen Politischen Ökonomie (vor MARX) verwendet wird. Der Sprachgebrauch ist allerdings bis heute nicht einheitlich.

Kosten, soziale:

Kosten sind die mit Geld bewerteten Aufwendungen an => Produktionsfaktoren bei der Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen. Den (privatwirtschaftlichen) Kosten der Erstellung von Gütern werden die das einzelne Unternehmen übersteigenden sozialen Kosten gegenübergestellt, d.h. Aufwendungen, die ein Unternehmen (oder ein anderer ökonomischer Akteur) für andere oder die Allgemeinheit insgesamt bei der Verfolgung seiner wirtschaftlichen Aktivitäten (insbesondere der Produktion) hervorruft. Die Tatsache, daß das Unternehmen => Produktionsfaktoren beansprucht, ohne deren Nutzung angemessen zu entlohnen, beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit einer marktwirtschaftlichen Produktionskoordination. Wichtige soziale Kosten beim Einsatz industrieller Arbeit sind in der Beeinträchtigung der physischen und/oder psychischen Gesundheit von Arbeitnehmern durch bestimmte Formen der Produktion und der Arbeitsorganisation (z.B. durch Lärm, Schadstoffe oder auch monotone Arbeitsverrichtungen) zu sehen.

Marktgleichgewicht:

Ein Zustand, in dem die am Markt beteiligten Parteien gleichzeitig ihre Pläne realisieren können, so daß weder ein Überangebot noch ein Defizit an Gütern und Dienstleistungen bei den jeweils herrschenden Preisen auftritt. Von einem partiellen Marktgleichgewicht spricht man, wenn es sich um einzelne Märkte handelt, von einem allgemeinen oder totalen Marktgleichgewicht spricht man, wenn dieser Zustand gleichzeitig auf allen Märkten erreicht ist.

Ökonomische Theorie:

Neuerer Ausdruck für die zu Marx' Zeiten als Politische Ökonomie bezeichnete wissenschaftliche Erfassung wirtschaftlicher Zusammenhänge. Die moderne ökonomische Theorie beschäftigt sich vor

allem mit dem Verhalten und dem Zusammenwirken einzelner wirtschaftlicher Akteure (vor allem Unternehmen und Haushalte) im Rahmen der mikroökonomischen Theorie, während die makroökonomische Theorie das Verhalten zusammengefaßter Wirtschaftseinheiten (z.B. Haushaltssektor, Unternehmenssektor, Staat, Ausland usw.) betrachtet. Da der ältere Ausdruck Politische Ökonomie heute weitgehend zur Kennzeichnung der marxistischen Denkrichtung verwendet wird, wird häufig (aber keineswegs immer) Ökonomische Theorie auch als Gegensatz zur marxistischen Denkrichtung in den Wirtschaftswissenschaften verstanden.

Produktionsfaktor:

Auch als Input oder Ressource bezeichnete Einsatzmengen von Gütern und Leistungen, die in einen Produktionsprozeß eingehen. Produktionsfaktoren werden entweder im Produktionsprozeß verbraucht (z.B. Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe) oder als Nutzungen von Bestandsfaktoren (wie Maschinen, Arbeitskräfte, Bauten) zur Produktion über einen längeren Zeitraum verwendet. Wenn man, wie dies in der ökonomischen Theorie üblich ist, industrielle Arbeit gleichrangig mit anderen materiellen Inputs zu den Produktionsfaktoren zählt, vernachlässigt man meist die besondere Stellung, die der industriellen Arbeit im Produktionsprozeß zukommt. Insbesondere wird die hierarchiebedingte Umsetzung generellen Arbeitsvermögens in konkrete Arbeitsleistung vernachlässigt oder auch als eine unveränderliche technische Gegebenheit vorausgesetzt.

Produktionsweise:

Marxscher Ausdruck für die Art und Weise der Produktion von Gütern und Leistungen in einer bestimmten gesellschaftlichen Entwicklungsphase; sie umfaßt also sowohl die gesellschaftlichen Bedingungen (Produktionsverhältnisse) wie auch die technisch-materiellen Voraussetzungen der Produktion (Stand der Produktivkräfte). MARX betrachtet die Produktionsweise als dialektische Einheit von Produktionsverhältnissen und Produktivkräften, aus deren Interaktion er die Tendenzen gesellschaftlicher Entwicklung bestimmen will (sogenannter historischer Materialismus). Besondere Aufmerksamkeit widmet MARX der kapitalistischen Produktionsweise, die u.a. durch generellen Einsatz industrieller Arbeit und eine Verallgemeinerung von Tauschbeziehungen gekennzeichnet ist (vgl. MARX' Zusammenfassung in Das Kapital, Band 3, Kap. 51 (MEW 25)).

Utilitarismus, utilitaristisch:

Auch als "subjektive Richtung" der Ökonomie oder auch als "Grenznutzenschule" bezeichnet, ist eine Denkrichtung der ökonomischen Theorie, die auf den englischen Gesellschaftsphilosophen JEREMY BENTHAM (1748-1832) zurückgeht und wesentlich menschliches Handeln durch das Streben nach einem möglichst hohen Grad von Bedürfnisbefriedigung (Nutzenmaximierung) zu erklären versucht. Damit wird der Gewinnmaximierung der Unternehmen ein formal analog gebautes Nutzenmaximierungskalkül der Haushalte und Konsumenten gegenübergestellt.

LERNZIELE

Wenn Sie diese Kurseinheit über ökonomische Aspekte der industriellen Arbeit durchgearbeitet haben, sollten Sie besonders über die folgenden Themenbereiche Bescheid wissen:

Die weitgehende Arbeitsteilung innerhalb des Unternehmens (der "Fabrik"), deren Koordination und abschließende Arbeitsvereinigung durch eine betriebliche Hierarchie sollte als zentrale Bedingung industrieller Arbeit und der industriellen Produktionsweise überhaupt erkannt sein.

Die Nachteile dieser spezifischen Arbeitsteilung für den arbeitenden Menschen, insbesondere geringe Qualifikations- und Gestaltungsmöglichkeiten in weiten Bereichen industrieller Arbeit, verbunden mit theoretischen Überlegungen und praktischen Experimenten zur Abschaffung oder auch nur Abmilderung dieser Situation sind als zentrales Thema von Theorie und Praxis industrieller Arbeit in den letzten zwei Jahrhunderten zu begreifen.

Die Entwicklung des industriellen Großunternehmens als zentrale Organisationsform für industrielle Arbeit ist nicht nur auf technische Leistungszusammenhänge zurückzuführen, sondern ist auch auf dem Hintergrund gesellschaftlicher Herrschafts- und Verteilungsinteressen zu sehen.

Die ökonomische Theorie hat durch ihre einseitige Betonung der Koordination wirtschaftlicher Entscheidungen über Märkte zwar wichtige Erkenntnisse über marktmäßige

Entscheidungsabstimmung gewonnen, zugleich aber den Einsatz industrieller Arbeit weitgehend aus dem Blick verloren und häufig nur unter dem technisch-ökonomischen Gesichtspunkt des kostengünstigen Einsatzes dieses Produktionsfaktors betrachtet.

Der Besonderheit des Einsatzes industrieller Arbeit im Unternehmen entspricht auch eine besondere Struktur des "Arbeitsmarktes", der unter anderem durch eine Gliederung in bestimmte Segmente und eine wachsende Stellenzuteilung innerhalb großer Unternehmen (also unter Ausschluß eines allgemeinen Marktes) gekennzeichnet ist.

Sie sollten gleichzeitig auch die Grenzen normativer Ansätze erkennen, die auf eine Veränderung dieser Situation in Theorie und Praxis ausgerichtet sind, dabei aber meist die Fragen der Funktionsfähigkeit alternativer Formen des Einsatzes menschlicher Arbeit zu wenig analysieren und häufig diese Frage mit dem Hinweis auf die Wünschbarkeit alternativer Formen der Arbeitsorganisation abtun.

Das Unternehmen sollte als eine wirtschaftliche Institution verstanden werden, die das Problem wirtschaftlicher Unsicherheit durch eine Verbindung marktmäßiger und hierarchischer Entscheidungskoordination beim Einsatz der Arbeit und der sachlichen Produktionsfaktoren zu lösen versucht.

Es sollte klar geworden sein, daß das Unternehmen als Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug zu betrachten ist und daß daher eine schematische Übertragung

politischer Demokratievorstellungen auf das Unternehmen bei Überlegungen zum alternativen Einsatz industrieller Arbeit nicht möglich 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 selbständigen 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⁾

1) Die bereits klassische, aber immer noch lesenswerte Darstellung dieses Prozesses bis in die zweite Hälfte des 19. Jahrhundert verdanken wir K. MARX: Das Kapital, Band 1 (1867). In: Marx-Engels-Werke (MEW), Bd. 23, Berlin: Dietz Verlag 1956ff., Kapitel 11 - 13.

Industrielle Arbeit entsteht in der "Fabrik" ...

... durch räumliche Zusammenfassung der Arbeit

und zentralisierten Maschineneinsatz.

dieser mit der sogenannten "industriellen Revolution" im 18. Jahrhundert entscheidend vorangetriebene Prozeß ist aber keineswegs abgeschlossen, sondern setzt sich mit immer weiter verfeinerten Methoden der Nutzung von Maschinen und menschlicher Arbeitskraft bis heute noch laufend fort.¹⁾ 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.

Die Zerlegung der Arbeit in einzelne Teilschritte, die Arbeitsteilung, wird immer weiter verfeinert.

Die klassischen Gründe für die Vorteile der Arbeitsteilung

1) Zu den neueren Entwicklungen vgl. die folgenden Abschnitte 2.1.4 und 2.1.5

2) Deutsche Ausgabe: A. SMITH: Eine Untersuchung über Natur und Wesen des Volkswohlstandes (Waentig 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.

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." 1)

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,

Kritik der Effizienz industrieller Produktion:

1. Zerstörung menschlicher Fähigkeiten

2. Senkung der Qualifikationsanforderungen

1) A. SMITH, deutsche Ausgabe Band 3, S. 123

"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."¹⁾

Mit der bis in jüngste Zeit allgemein stillschweigend unterstellten historischen Notwendigkeit dieses Prozesses hat sich insbesondere STEPHEN A. MARGLIN auseinandergesetzt.²⁾ 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

3. Historische Notwendigkeit
fabrikmäßiger
Produktion ist
problematisch,
da ...

1) CH. BABBAGE, On the Economy of Machinery and Manufactures, London 1832, Nachdruck New York 1963, S. 175f.

2) ST. A. MARGLIN: "What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production", in: Review of Radical Political Economics 6, Sommer 1974; leicht gekürzte deutsche Übersetzung "Was tun die Vorgesetzten? Ursprünge und Funktionen der Hierarchie in der kapitalistischen Produktion", in: Technologie und Politik, das Magazin zur Wachstumskrise, Nr. 8/ August 1977, Reinbek: Rowohlt, 1977, S. 148-203.

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)."¹⁾

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

... betriebliche Herrschaftsinteressen mit hineinspielen und

die Kontrolle des Unternehmers über die Arbeiter das wesentliche Ziel der Produktionsorganisation ist.

Überhaupt läßt sich historische Notwendigkeit nicht strikt beweisen.

1) ST. MARGLIN, deutsche Ausgabe, S. 150.

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.¹⁾

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 spielten, sondern durchaus auch das Bestreben der Unternehmensleitungen und des Managements, ihre Kontrolle über die einzelnen Arbeitsverrichtungen zu verbessern.²⁾

Historische Beispiele
für alternative
Entwicklung

- 1) 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. oben 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.
- 2) Ein besonders anschauliches Beispiel aus der amerikanischen Stahlindustrie gibt K. STONE: "The Origin of Job Structures in the Steel Industry", in: R. C. EDWARDS u.a. (Hg.): Labor Market Segmentation, Lexington, Mass.: Heath, S. 27-84.
Vgl. dazu auch E.J. HÄBERLE: Strukturwandel der Unternehmung. Untersuchungen zur Produktionsform der bürgerlichen Gesellschaft in Deutschland von 1870 bis 1914. Frankfurt/Main: Haag+Herchen, 1979.

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:

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.

Effizienz der Produktion ist nur im gesellschaftlichen Kontext zu bestimmen

Zwei zentrale Thesen über die Entstehung und Entwicklung der industriellen Arbeit

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".¹⁾ Mit diesem Ausgangspunkt kritisiert MARX die klassische Nationalökonomie in doppelter Weise:

Der Ausgangspunkt von MARX ist die Produktion.

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."²⁾

Wichtig:

1. Historische Entstehung der modernen Produktionsbedingungen

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

2. Produktion ist kein Markttausch

1) K. MARX: Einleitung zur Kritik der politischen Ökonomie [1857]. In: MEW, Bd. 13, S. 615
2) K. MARX: Das Elend der Philosophie. Antwort auf Proudhon 'Philosophie des Elends' [1847]. In: MEW, Bd. 4, S. 126.

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." 1)

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. 2)

Für MARX ist die von ihm so genannte kapitalistische Produktionsweise wesentlich durch zwei Charakterzüge gekennzeichnet:

"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

3. Wesentliches Merkmal der industriellen Arbeit ist die Fremdbestimmung des Arbeitenden ("Entfremdung")

Gegensatz zwischen Unternehmer und Lohnarbeiter

1) K. MARX: Ökonomisch-philosophische Manuskripte 1844 . In: MEW, Ergänzungsband 1, S. 513.

2) 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.

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 gegenüber treten, die vollständigste Anarchie, innerhalb derer der gesellschaftliche Zusammenhang der Produktion sich nur als übermächtiges Naturgesetz der individuellen Willkür ¹⁾ gegenüber geltend macht."

Der Kapitalismus als
Produktionsweise

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

1) K. MARX: Das Kapital, Band 3. In: MEW, Bd. 25, S. 886-888.

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. ¹⁾ Gegen die generelle Redeweise von "Produktion", welche ein technisches Mißverständnis bereits nahelegt, wendet MARX ein:

"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

1) 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. H.G. NUTZINGER: "Markt und Mehrwert". In: Evangelische Kommentare, 10. Jahrgang, Heft 2/1977, S. 89-91.

Zu einer ausführlichen Darstellung und Kritik des Marx'schen Ansatzes mit vielen weiterführenden Literaturhinweisen vgl. etwa H. G. NUTZINGER/E. WOLFSTETTER: Die Marx'sche Theorie und ihre Kritik. Eine Textsammlung zur Kritik der politischen Ökonomie. 2 Bände. Frankfurt/Main-New York: Herder & Herder, 1974.

Unterschied zwischen
Arbeitskraft (= Arbeits-
vermögen) und
Arbeitsleistung

wird sich keine Produktion ohne sie denken lassen; allein, wenn die entwickeltsten Sprachen, Gesetze und Bestimmungen mit den unentwickeltsten 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." 1)

Arbeit ist kein technischer, sondern ein sozialer Prozeß

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." 2)

1) K. MARX: Einleitung der Kritik der politischen Ökonomie. In: MEW, Bd. 13, S. 616 f.

2) K. MARX: Vorwort zur Kritik der politischen Ökonomie [1859]. In: MEW, Bd. 13, S. 9.
- Natürlich sind diese globalen Marxschen Überlegungen einer differenzierteren Interpretation zugänglich; immerhin ist festzustellen, daß diese Überlegungen zu gravierenden Mißverständnissen und entstellenden Übervereinfachungen geführt haben.

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 Produktionsweisen¹⁾ 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 oder 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").²⁾ Wir fassen wiederum die wesentlichen Ergebnisse von MARX' Analyse der industriellen Arbeit in zwei Thesen zusammen:

1) MARX unterscheidet in diesem Zusammenhang "asiatische, antike, feudale und modern bürgerliche Produktionsweisen als progressive Epochen der ökonomischen Gesellschaftsformation" (a.a.O. S. 10).

2) Siehe dazu besonders Kapital 11 bis 13 von K. MARX: Das Kapital. Band 1. In: MEW, Bd. 23.

Der Widerspruch zwischen technischen und gesellschaftlichen Bedingungen kann aber die historische Entwicklung nicht ausreichend erklären.

Stufenweise Durchsetzung der modernen industriellen Produktion

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.

Zusammenhang zwischen technischen und gesellschaftlichen Bedingungen der Produktion

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 oben-
drein 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"¹⁾ 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

An die Stelle der gemeinschaftlichen industriellen Arbeit treten in der Theorie subjektive individuelle Nutzenerwägungen

1) D. R. FUSFELD: Geschichte und Aktualität ökonomischer Theorien. Vom Merkantilismus bis zur Gegenwart. Frankfurt/Main - New York: Campus, 1975, S. 96.

entgegengesetzte Auffassung, nämlich "daß der Wert vollständig vom Nutzen abhängt".¹⁾ 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:²⁾ 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" (1890)³⁾, der Arbeit nicht nur als individuelle Tätigkeit zur Erzeugung von Gütern betrachtet⁴⁾, sie wird auch in ihrer organisatorischen Zusammenfassung im industriellen Unternehmen untersucht. Bei MARSHALL erscheint die Unternehmung wieder als organisatorische Zusammenfassung von Einzelarbeitern,

Preise als Ausdruck dieser Nutzenerwägungen

Arbeit ist nur noch Nutzenentgang zum Zwecke späterer Nutzen-erhöhung durch Güter-kauf

MARSHALLs Theorie des partiellen Gleichgewichts

1) W.ST. JEVONS: Theory of Political Economy [1871]. Neudruck der 2. Auflage. Harmondsworth: Pelican Classics, 1970, S. 77.

2) Vgl. a.a.O. S. 188 f.

3) Neudruck der 8. Auflage (1920). London u.a.: Macmillan, 1966.

4) MARSHALL lehnte übrigens JEVONS' Einschränkung auf "leidvolle Tätigkeiten" ausdrücklich ab; vgl. a.a.O., S. 54.

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 1) erhöht."

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 einerseits deutliche Erkenntnisfortschritte in der abstrakten

Bedeutung der Produktionsorganisation für Kostenersparnisse

Das Konzept der "repräsentativen Unternehmung"

Die Theorie des allgemeinen Gleichgewichts auf allen Märkten

1) a.a.O., S. 265.

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:¹⁾

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.

Präferenzen, Produktionsbedingungen und Ausgangsverteilung bestimmen das Modellgleichgewicht

Mängel dieser Theorie:

- (1) Der Einsatz menschlicher Arbeitskraft, insbesondere die Umsetzung von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung, wird nicht erklärt

1) Siehe dazu H.G. NUTZINGER: "Unsicherheit, Hierarchie und vertikale Integration". In: E. Helmstädter (Hg.): Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften. (Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. 98). Berlin: Duncker & Humblot, 1978, S. 519 - 542.

3. Dieser Vernachlässigung der industriellen Arbeit entspricht auch die mangelhafte Behandlung betrieblicher Leitungs- und Koordinationsfunktionen: Gewinne als 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.¹⁾

(2) Die betrieblichen Leitungs- und Koordinationsfunktionen bleiben unklar

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.

1) 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 könnten.

THESE 2:

Da solchen "neoklassischen" Analysen letztlich der Markttausch zwischen Individuen zugrundeliegt, werden Probleme außermarkt-
mäßiger Sozialbeziehungen, insbesondere die Umsetzung von Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsleistungen im Unternehmen, entweder ganz ausgeschlossen oder nur im
Hinblick auf ihre Kosten- und Absatz-
wirkungen untersucht.

2.1.4 VON DER WISSENSCHAFTLICHEN BETRIEBSFÜHRUNG BIS ZU MODERNEN SYSTEMEN DER ARBEITSORGANISATION: INDUSTRIELLE ARBEIT ALS KONTROLL- UND OPTIMIERUNGSPROZESS

Während 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.¹⁾ Ihren besonders prägnanten Ausdruck finden diese Bestrebungen in der von F. W. TAYLOR begründeten "wissenschaftlichen Betriebsführung"²⁾. 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:

Methoden des profitablen Arbeitseinsatzes

"Wissenschaftliche Betriebsführung" als besonders rigide Methode des Arbeitseinsatzes durch

1) Eine anschauliche Darstellung dieser Entwicklung aus marxistischer Sicht gibt H. BRAVERMAN: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/Main-New York: Campus, 1977, besonders Teile I und II.

2) Vgl. F.W. TAYLOR: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München, 2. Auflage, 1917.
- Der englische Originalausdruck ist "scientific management".

- | | |
|--|--|
| 1. planmäßige Untersuchung der Arbeit und ihre Zerlegung in kleinste, genau meßbare Arbeitsschritte (systematische <u>Arbeitsstudien</u>); | 1. Arbeitsstudien |
| 2. auf der Grundlage dieser Studien exakte Vorschriften für Art und Tempo der einzelnen Arbeitsverrichtungen; | 2. Vorschriften für die Verrichtung der Arbeit |
| 3. strikt leistungsorientierte Entlohnung nach einem <u>Penumsystem</u> , das auf Vorgabezeiten für die einzelnen Arbeitsschritte beruhte. ¹⁾ | 3. strikten Leistungslohn |
| 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. | 4. immer höhere Leistungsvorgaben |

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 Arbeitszergliederung 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"²⁾, modifiziert und zum Teil durch andere

TAYLOR-System in der Praxis zu rigide

1) In seiner ursprünglichen Anwendung, wie dem bekannten Beispiel der Roheisenverladung von TAYLOR, versuchte dieses Penumsystem sogar noch, erzielte Leistungssteigerungen mit unterproportionalen Lohnzuwächsen zu verkoppeln.

2) 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.

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

Daher später flexiblere Methoden der Arbeitsorganisation mit ähnlicher Zielrichtung

Weitere technologische Veränderungen nach dem Zweiten Weltkrieg

Besonders wichtig: allmähliche Verdrängung personaler Herrschaft durch bürokratische Regelsysteme

geregelten Mitwirkungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern unterstützt worden. Aber generell hat dieser Prozeß in allen wichtigen Industrieländern stattgefunden:¹⁾ Besonders in Großbetrieben werden die klassischen - meist autoritären - Unternehmerpersönlichkeiten durch anonymere und relativ selbständigere Betriebsbürokratien ersetzt, und es entsteht ein System unternehmensinterner Regelungen (etwa über Beförderung, Versetzung, Beteiligung an Unternehmenserträgen usw.), das die Beschäftigten häufig eng an das Unternehmen bindet. Wenn auch diese Entwicklung keinen 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 werden²⁾, 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:

Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen

Fremdbestimmung der Arbeit wird dadurch nur modifiziert, nicht aufgehoben

1) Zu einer umfassenden Darstellung dieser hier nur kurz skizzierten Entwicklung vgl. R. EDWARDS: Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/Main- New York: Campus, 1981.

2) Vgl. dazu die Kurseinheit "Rechtliche Aspekte industrieller Arbeit".

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.

Methoden der Arbeitsorganisation als Methoden verfeinerter Leistungsausschöpfung

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.

Weitreichende organisatorische und technologische Veränderungen verändern nicht grundsätzlich den Charakter der industriellen Arbeit

2.1.5 DIE BEHANDLUNG VON PRODUKTION UND ARBEIT IN DER ZEITGENÖSSISCHEN WIRTSCHAFTS- WISSENSCHAFT

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 Märkte) 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.¹⁾ Wesentliche Merkmale dieser neueren Arbeitsmarkttheorien sind aber die folgenden wichtigen Erkenntnisse:

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.

Unzureichende Erfassung der industriellen Arbeit in der traditionellen Marktökonomie

Wichtige theoretische und empirische Fortschritte in der modernen Arbeitsmarktökonomik durch Berücksichtigung folgender Charakteristika:

1. Gliederung (Segmentation) des Arbeitsmarkts in Teilmärkte

1) Wir kommen auf diese Problematik wieder in Kapitel 2.2 (Das Unternehmen als soziale Institution) zurück.

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.

2. unternehmens-
interne Märkte

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.¹⁾

3. beruflichen Aufstieg
im Unternehmen

1) 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,

4. DUALER ARBEITSMARKT:

Eine besonders einfache Aufspaltung (Segmentation) des Arbeitsmarktes stammt aus den USA¹⁾: 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 Abgrenzung eines "beruflich qualifizierten Zwischensegments", in dem sich Arbeitsplatzbewerber mit guter beruflicher Qualifikation befinden, die daher einerseits bessere Arbeitsplatzchancen haben als die Bewerber des sekundären Segments, die es aber auf der anderen Seite (noch) nicht geschafft haben, innerhalb des Unternehmens eine Stellung zu gewinnen, die bereits innerbetriebliches Fortkommen und weitgehenden Schutz vor Entlassung verspricht. Dies ist eine typische Situation vieler "Berufsanfänger", tritt aber auch zunehmend (insbesondere durch Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen) für fachlich qualifizierte ältere Arbeitnehmer auf.

4. duale Struktur des Arbeitsmarktes: das sekundäre Segment als "Puffer" bei konjunkturellen Schwankungen

Modifikationen dieses Grundmodells für die Bundesrepublik Deutschland

Fortsetzung von Fußnote 1) der vorangegangenen Seite

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.

1) Eine gute Übersicht über diese hier nur kurz dargestellte Problematik gibt W. SENGENBERGER (Hg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt/Main-New York: Campus, 1978

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 Lohn¹⁾, 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.

An die Stelle der traditionellen "Grenzproduktivitätstheorie des Lohnes" tritt die Erkenntnis:

Der Arbeitsmarkt ist vielfach gegliedert und beruht auf dem Zusammenspiel von unternehmensexterner und unternehmensinterner Stellenzuweisung.

Theorie der Arbeitsmarktsegmentation als brauchbarer Ansatzpunkt für die Erfassung des Unternehmens als soziale Institution

1) Diese Hypothese nennt man auch "Grenzproduktivitätstheorie der Entlohnung".

2.1.5.2 KRITISCHE ANSÄTZE, INSBESONDERE DIE "ARBEITSORIENTIERTE EINZELWIRTSSCHAFTS- LEHRE" (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 Kapitalverwertung untergeordnet ist. Diese normative Kritik zielt also weniger auf eine genauere Erfassung (und damit auch mögliche Veränderung) der konkreten Bedingungen industrieller Arbeit, sondern 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.¹⁾

Möglichkeiten normativer Kritik: andere Ziele des Wirtschaftens

Die Theorie marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung

1) Einfache deutschsprachige Darstellungen dieses Ansatzes geben J. VANEK: Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung. Frankfurt/Main-New York: Campus, 1975, sowie H. G. NUTZINGER: "Ökonomische Aspekte der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb". In: H. ALBACH/D. SADOWSKI (Hg.): Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen. Berlin: Duncker & Humblot, 1976, S. 563-606.

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.¹⁾ 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.

Nur die Zielfunktion wird ausgewechselt: Maximierung des Pro-Kopf-Einkommens statt Gewinnmaximierung

Theoretischer Nachweis der Funktionsfähigkeit

Trotz Weiterentwicklungen des theoretischen Grundmusters, auch in empirischer und normativer Hinsicht, bleiben Defizite

1) Eine gute Übersicht über die Vielzahl theoretischer und praktischer Ansätze gibt J. VANEK (Hg.): Self-management: Economic Liberation of Man. Harmondsworth: Penguin, 1975.

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.¹⁾ 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:

Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre

"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." 2)

Elemente der "Kapitalorientierung"

-
- 1) Zur Programmatik dieses Ansatzes vgl. Projektgruppe im WSI: Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre. WSI-Studie Nr. 23, Köln: Bund-Verlag, 1974
- 2) N. KOUBEK: "Kapital- und arbeitsorientierte Investitionsentscheidungen". In: H. ALBACH/D. SADOWSKI (Hg.): Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen. A.a.O., S. 593-809, hier: 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 Voraussetzung zur Selbstverwirklichung geschaffen werden, die ihre gesellschaftliche Stellung allein aus dem Einsatz von Arbeit ableiten. Das Anspruchsniveau dieses Emanzipationsprozesses konkretisiert sich in entsprechenden arbeitsorientierten Interessen." 1)

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.

Forderung:
Arbeitsorientierung
als "emanzipatorischer
Prozeß"

Einzelwirtschaftliche
und

gesamtwirtschaftliche
Elemente der Arbeits-
orientierung

Dafür sind u.a. neue
Indikatoren und Kalküle
erforderlich

1) N. KOUBEK, a.a.O., S. 799.

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 nicht 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 ¹⁾ unbeantwortet.

Probleme des Ansatzes

Koordination unterschiedlicher Interessen

Quantifizierung der Arbeitsinteressen

Wettbewerbsproblematik

1) Letzteres auch im Falle des Modells von J. 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.

Normative Kritik ist noch keine bessere Erfassung industrieller Arbeit

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.

Problematisch bleiben auch die theoretische Funktionsfähigkeit und die praktische Durchführbarkeit normativer Ansätze

Übungsaufgabe 1:

Diskutieren Sie Gründe und Formen der Arbeitsteilung im industriellen Unternehmen. Zeigen Sie dabei, daß neben Gesichtspunkten der Leistungsfähigkeit auch Herrschaftsinteressen für die Entwicklung der Arbeitsteilung entscheidend sind!

Übungsaufgabe 2:

"Der Arbeitsmarkt ist kein Markt wie jeder andere".

Konkretisieren Sie diese Aussagen, indem Sie

- auf die Struktur der unterschiedlichen Bewerbergruppen am Arbeitsmarkt eingehen und indem Sie
 - das Zusammenspiel unternehmensinterner und unternehmensexterner Arbeitsmärkte bei der Zuweisung von Stellen an Bewerber beschreiben.
-

Übungsaufgabe 3:

Das Unternehmen ist die soziale Institution, in der Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung umgesetzt wird. Konkretisieren Sie diese Begriffe, und zeigen Sie, wie dieser Umsetzungsprozeß durch Methoden der Arbeitsorganisation, insbesondere der "wissenschaftlichen Betriebsführung", immer weiter zugunsten des Unternehmens verfeinert wird.

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)¹⁾ führte zu einem entscheidenden Erkenntnisfortschritt: Das Unternehmen läßt sich nicht auf der Basis von Austauschbeziehungen begreifen, sondern sie ist wesentlich zu verstehen als deren Ersatz durch Autoritätsbeziehungen. In den Worten von COASE:

Unternehmen als "black box", d.h. ohne Berücksichtigung der Binnenstruktur

Implizit wird aber die Konzentration von Entscheidungsmacht an der Unternehmensspitze vorausgesetzt

Unternehmen als Ersatz von Markt- durch Autoritätsbeziehungen

1) R. H. COASE: "The Nature of the Firm". In: *Economica*, Band 4, 1937, S. 386 - 405

"... 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 ¹⁾ ist."

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.

Effizienzvermutung:
Unternehmung entsteht,
wenn hierarchische
interne Koordination
zweckmäßiger ist als
marktmäßige Entschei-
dungsabstimmung

1) R. COASE, a.a.O., S. 333f.

1. DAS UNTERNEHMEN ALS KOORDINATIONSMECHANISMUS

O.E. WILLIAMSON, K.J. ARROW, A.O. HIRSCHMAN¹⁾
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 Stellen an untergeordnete Individuen oder Stellen im Rahmen einer Autoritätsbeziehung²⁾,

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.

Zwei Grundtypen:
marktmäßige und
hierarchische Ent-
scheidungskoordination

Besonders wichtig beim
Einsatz menschlicher
Arbeitskraft

1) Vgl. O.E. WILLIAMSON: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization. New York: The Free Press, 1975;

K.J. ARROW: The Limits of Organization. New York, Norton, 1974;

O.E. HIRSCHMAN: Abwanderung und Widerspruch. Tübingen: J.C.B. Mohr, 1974.

2) 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).

Hierbei erscheint das Unternehmen als

"... Mittel zur Sicherstellung der Vorteile kollektiven Handelns in Situationen, in denen 1) das Preissystem versagt".

2. DAS ARBEITSVERHÄLTNIS ALS AUTORITÄTS- VERHÄLTNIS

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.²⁾

Für das Unternehmen und den Unternehmer ist die Entlassung und Einstellung von Arbeitnehmern eine standardisierte und routinisierte Tätigkeit, welche die Stellung des Unternehmens

Industrielle Arbeit ist ein Autoritätsverhältnis, da ...

... Zwang zum Verkauf der Arbeitskraft weiterbesteht und ...

Arbeitsplatzwechsel den Arbeitnehmer meist stärker (be)trifft als den Arbeitgeber.

1) K.J. ARROW, a.a.O., S. 33.

2) Vgl. dazu im einzelnen H.G. NUTZINGER: "The Firm as a Social Institution: The Failure of the Contractarian Viewpoint". In: Economic Analysis and Workers' Management, Band 10, 1976, S. 217-237, wiederabgedruckt in: J. BACKHAUS/T. EGER/H.G. NUTZINGER (Hg.): Partizipation in Betrieb und Gesellschaft. Frankfurt/Main - New York: Campus, 1978, S. 45-74.

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 Unternehmens erlauben. Diese "Asymmetrie der Instrumente" (auch "Waffenungleichheit" genannt) wird allerdings in gewisser Weise für den Arbeitnehmer durch die

Daher häufig Bereitschaft des Arbeitnehmers, in einer Autoritätsbeziehung zu verbleiben.

Arbeitgeber hat i.a. mehr Gestaltungsmöglichkeiten für das Arbeitsverhältnis zur Verfügung als der Arbeitnehmer.

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.

Kollektive Aktion und Interessenvertretung schaffen aber einen gewissen Ausgleich dafür

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:

Arbeitsteilung innerhalb oder zwischen den Unternehmen?

"Die Stecknadelproduktion umfaßte eine Reihe verschiedener technologischer Vorrichtungen (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 Koordinationsanforderungen 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 Vorrichtungen vollziehen. Jedoch: Die Transaktionskosten sprechen gegen eine derartige Organisation der Arbeitsaufgaben."

1)

SMITH' Stecknadelbeispiel setzt (implizit) unternehmensinterne Organisation voraus, da marktmäßige Arbeitsteilung zwischen Unternehmen möglich, aber zu teuer wäre

1) O.E. WILLIAMSON, a.a.O., 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 markt-mäßige Organisation. Die sozial problematischen Folgen dieses Sachverhalts haben wir bereits in Abschnitt 2.1 (Historische und dogmenhistorische Einführung) diskutiert.

4. EIN GANZES SPEKTRUM AN KOORDINATIONS-MECHANISMEN

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 eingestellten Arbeitskraft zum Unternehmensgewinn nicht kleiner ist als seine Entlohnung (Grenzproduktivitätstheorie der Entlohnung).

Im Unternehmen wird die Arbeitsteilung immer weiter vorangetrieben

Andere Formen der Koordination

Marktmäßige Koordinationen entsprechen dem "Grenzprodukt der Arbeit"

(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.

Kollektivvereinbarungen als Untergrenze der Entlohnung

(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.).

Politische Festlegungen über Wahlen und Abstimmungen

(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

Direkte Interessenartikulation und -abstimmung durch die "voice option" (Möglichkeit des Widerspruchs)

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.

Nichtbeachtung der "voice option" ein großes Defizit der traditionellen Markttheorie

(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.

Hierarchische Koordination typisch für das Unternehmen

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

verfahren 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 markt-mäßiger und außermärklicher 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 2.2.2) 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.

In der Realität existieren und wirken meist mehrere Abstimmungsmechanismen gleichzeitig und zusammen

So wird die interne Unternehmensstruktur von den Marktbedingungen aber es werden auch umgekehrt die Marktbedingungen von der Unternehmensstruktur beeinflusst

2.2.2 DAS UNTERNEHMEN ALS EINHEIT VON ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND ENTSCHEIDUNGS- VOLLZUG

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.¹⁾
- Üblicherweise nimmt diese unternehmensinterne Organisation die Form einer hierarchischen Ordnungsstruktur 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 außermärk- mäßige unternehmensinterne Organisation in der Regel hierarchisch sein wird in dem Sinne, daß

Ersatz von Markt-
beziehungen durch
interne Organisation
...

... üblicherweise in
Form einer Hierarchie

1) Diese Effizienzaussage ist, wie oben (Abschnitt 2.2.2) 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 HANS G. NUTZINGER: "Unsicherheit, Hierarchie und vertikale Integration". In: E. HELMSTÄDTER (Hg.): Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften, a.a.O., S. 519-542.

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 Entscheidungen "demokratisch¹⁾" von allen Mitgliedern gemeinsam getroffen werden, so daß vertikale Integration nicht schon begrifflich Hierarchie miteinschließt.²⁾ Daß in der Realität demokratische Betriebsstrukturen nur selten auftreten, hat eine Vielzahl von Gründen, die wir an dieser Stelle nicht ausführlich erörtern können:³⁾ Dabei spielen politische Widerstände, die Schwierigkeiten der Kapitalbeschaffung für Arbeiter, teilweise ungelöste 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 Unternehmenstyp immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist die weitgehende Gleichsetzung von interner Organisation

Vertikale Integration ist nicht logisch, aber in der Praxis häufig mit Hierarchie verbunden

Unternehmensgröße als Hemmnis für demokratische Willensbildung

1) Vgl. die im vorigen Abschnitt unter 4. aufgeführten Koordinationsmechanismen.

2) Auf den bedeutenden praktischen Versuch demokratischer firmeninterner Organisation im jugoslawischen Modell der Arbeiterselbstverwaltung gehen wir im folgenden Abschnitt 2.2.3 kurz ein.

3) Vgl. dazu insbesondere H.G. NUTZINGER: "The Firm as a Social Institution ...", a.a.O., besonders Abschnitt IV.2.

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." 1)

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.

Unternehmen als Methode der Unsicherheitsbewältigung

1) FRANK H. KNIGHT: Risk Uncertainty and Profit 1921 .
Neuausgabe Chicago-London: Chicago University Press, 1971.

Wir veranschaulichen diese Unsicherheitsproblematik und ihre Auswirkungen auf den Einsatz industrieller Arbeit, indem wir für einen einfachen Fall¹⁾ das Verhalten von Produktionsorganisation 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:

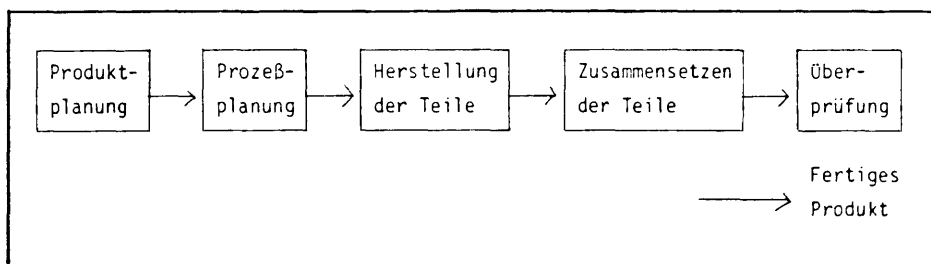


Abb. 1: Horizontaler Arbeitsablauf mit funktionaler Arbeitsteilung

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.

Ein einfaches mechanistisches Modell ohne Unsicherheit

Ex-Ante-Festlegung der Arbeitsschritte

1) Vgl. JAY GALBRAITH: Designing Complex Organizations. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973, Kapitel 2.

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:

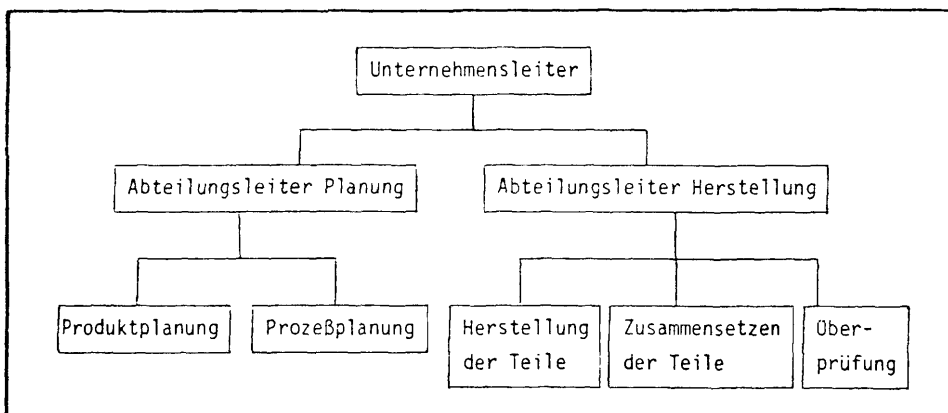


Abb. 2: Hierarchische Organisationsstruktur

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 Ausnahme-

"Unternehmerische Rollen" zur Bewältigung von Unsicherheit

situationen 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:

Notwendigkeit und Grenzen von Hierarchie bei der Bewältigung von Unsicherheit

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 marktwertiger 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:

Duales Unternehmensmodell: Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug

Grundsatzentscheidungen werden in laufende Entscheidungen umgesetzt

- 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 angelehrte 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 laufenden 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.

Hierarchische
Struktur des
technischen Arbeits-
prozesses ...

... wiederum im Un-
sicherheitsproblem
begründet

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. Dagegen werden wir an zwei Fallbeispielen (Jugoslawien und Bundesrepublik Deutschland) auf die praktischen Probleme eingehen, welche diese dualistische Unternehmensstruktur (Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug) bei der praktischen Verwirklichung von Arbeitnehmerpartizipation aufwirft.

Abbau solcher
Hierarchieelemente
nur langfristig
möglich

2.2.3 PARTIZIPATION IN JUGOSLAWIEN UND DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND: ZWEI FALLBEISPIELE

2.2.3.1 DIE SELBSTVERWALTETE UNTERNEHMUNG IN JUGOSLAWIEN¹⁾

Jugoslawien ist das bisher einzige Land, das die Selbstverwaltung der Unternehmen durch die Arbeiter als Verfassungsgebot formuliert und weitgehend in die Praxis umgesetzt hat. Das Eigentum an den Unternehmen ist dabei gesellschaftlich, was die Verfassung der sozialistischen föderativen Republik Jugoslawien (Grundsätze III, 4, 5) folgendermaßen negativ definiert:

Negative Definition
des gesellschaftlichen
Eigentums in
Jugoslawien

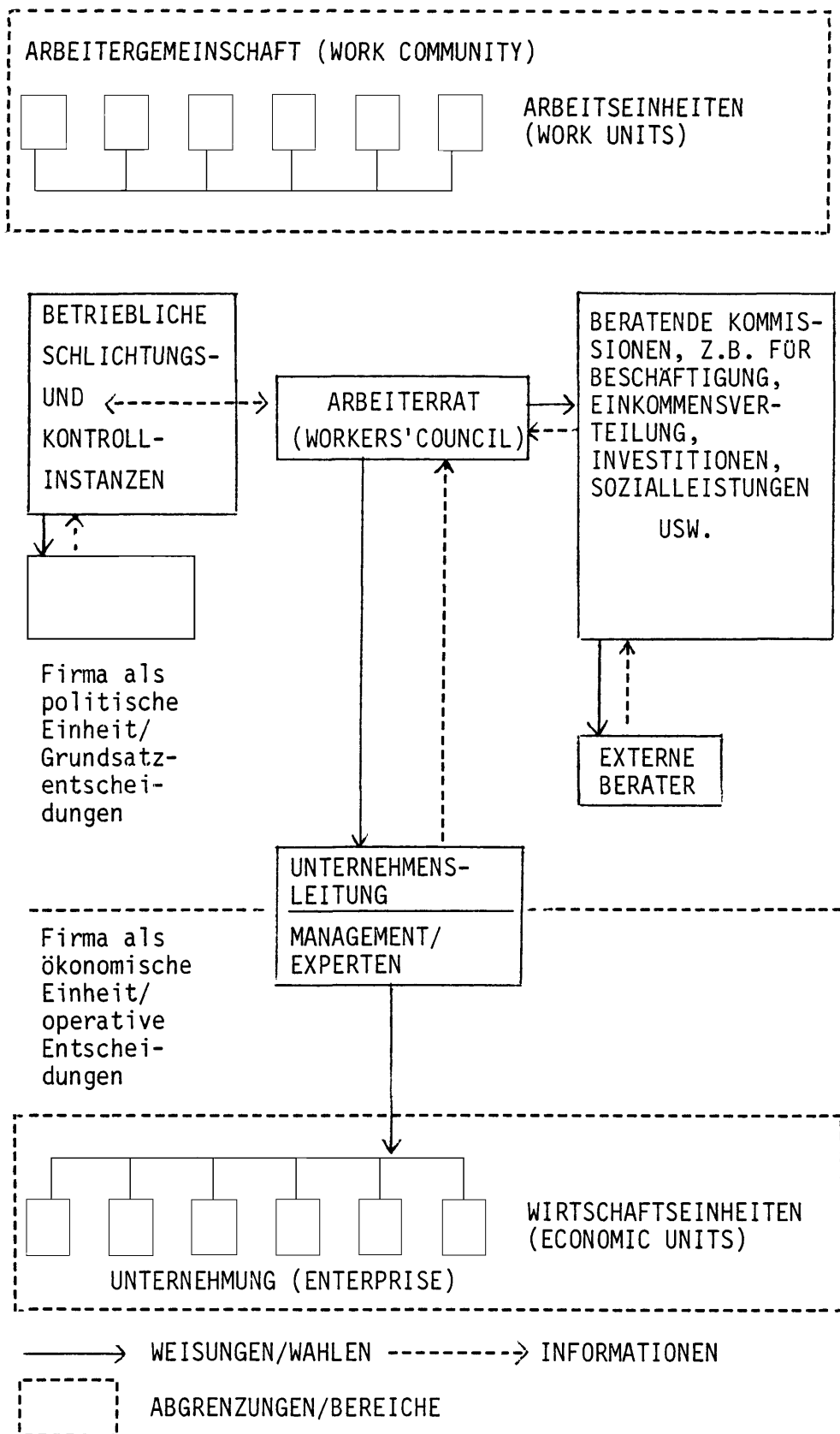
"Davon ausgehend, daß niemand ein Eigentumsrecht an den gesellschaftlichen Produktionsmitteln besitzt, kann niemand - weder Gebietskörperschaften, noch Organisationen der Vereinten Arbeit, noch Gruppen von Bürgern, noch der einzelne - sich aufgrund irgendeiner eigentumsrechtlichen Grundlage das Produkt der gesellschaftlichen Arbeit aneignen, gesellschaftliche Produktions- und Arbeitsmittel verwalten und darüber verfügen oder eigenmächtig die Bedingungen der Verteilung bestimmen.

Die Arbeit des Menschen ist die einzige Grundlage für die Aneignung des Produkts der gesellschaftlichen Arbeit und die Grundlage für die Verwaltung gesellschaftlicher Mittel."

Unter Zugrundelegung der im vorigen Abschnitt beschriebenen Doppelstruktur des (selbstverwalteten) Unternehmens als Entscheidungs- und Leistungserstellungseinheit können wir die formale Struktur der jugoslawischen Unternehmung durch die folgende Abbildung 3 bildlich veranschaulichen:

1) Die wohl beste Übersicht über Theorie und Praxis der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, die dem Leser zur Ergänzung und Vertiefung empfohlen sei, bietet GUDRUN LEMAN: Das jugoslawische Modell. Wege zur Demokratisierung. Frankfurt/Main-Köln: Europäische Verlagsanstalt, 1976.

Abb. 3: DAS MODELL DER JUGOSLAWISCHEN
UNTERNEHMUNG (nach BRANKO HORVAT)



Dieses zunächst theoretisch von BRANKO HORVAT konzipierte Modell ist zum Teil durch die jugoslawischen Wirtschaftsreformen seit 1974 in die Praxis umgesetzt. Dabei findet die demokratische Willensbildung in überschaubaren Arbeitseinheiten (Grundorganisationen der Vereinten Arbeit), die ihre eigenen Angelegenheiten intern regeln und die Regelung übergreifender Entscheidungen dem von ihnen gewählten Arbeiterrat übertragen, statt. Dieser wiederum kontrolliert das Management, und zwar nicht nur über Wahl und Abwahl der Unternehmensleitung, sondern auch durch seine Beteiligung an den laufenden Entscheidungsprozessen. Wie bereits im vorigen Abschnitt ausgeführt, erfordert der Vollzug der - grundsätzlich auf demokratischem Wege getroffenen - Grundsatzentscheidungen seinerseits eine Vielzahl konkreter Entscheidungen und Arbeitsanweisungen für die Beschäftigten, damit sie in konkrete, marktorientierte Handlungen und Leistungen umgesetzt werden können. Damit entsteht das Unternehmen als wirtschaftliche Einheit, in der dieselben Arbeitseinheiten, die als politische Institutionen demokratisch abgestimmt haben, hier wiederum als Wirtschaftseinheiten erscheinen, die nach bestimmten, funktional erforderlichen Regeln und Anweisungen die konkrete betriebliche Leistung erstellen und miteinander durch ein System betrieblicher Verrechnungspreise verbunden sind.

Unternehmung als
politische und als
wirtschaftliche
Einheit

Die Praxis der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung ist aber weit weniger ideal, als diese theoretische Überlegung vermuten läßt: Die logisch vielleicht mögliche Trennung in politische Grundsatzentscheidungen, die nach dem Prinzip gleiches Stimmrecht für alle getroffen werden, und in operative Entscheidungen, die nach dem Prinzip der fachlichen Kompetenz und der Expertenhierarchie diese umsetzen sollen, läßt

sich in der Praxis nicht durchhalten, wie die jugoslawische Erfahrung anschaulich zeigt. Empirische Untersuchungen¹⁾ ergeben in der Tendenz übereinstimmend, daß gemessen an einer Vielzahl von Kriterien der Einfluß vor allem der ungelerten und angelernten Arbeiter selbst auf die Grundsatzentscheidungen ziemlich gering ist. Der Einfluß der Facharbeiter auf die Vorbereitung von Grundsatzentscheidungen in Ausschüssen und Kommissionen und auf die laufenden Entscheidungen (im Exekutivausschuß) bleibt gleichfalls erheblich unter ihrem prozentualen Anteil an der Grundgesamtheit. Abbildung 4 über die Zusammensetzung des Unternehmenskollektivs, des Arbeiterrats, der Ausschüsse und Kommissionen und schließlich des Exekutivausschusses in einem repräsentativen jugoslawischen Betrieb zeigt, wie sich der Einfluß der unteren Beschäftigungsgruppen von Stufe zu Stufe verdünnt, während das Management zunehmend an Gewicht gewinnt.

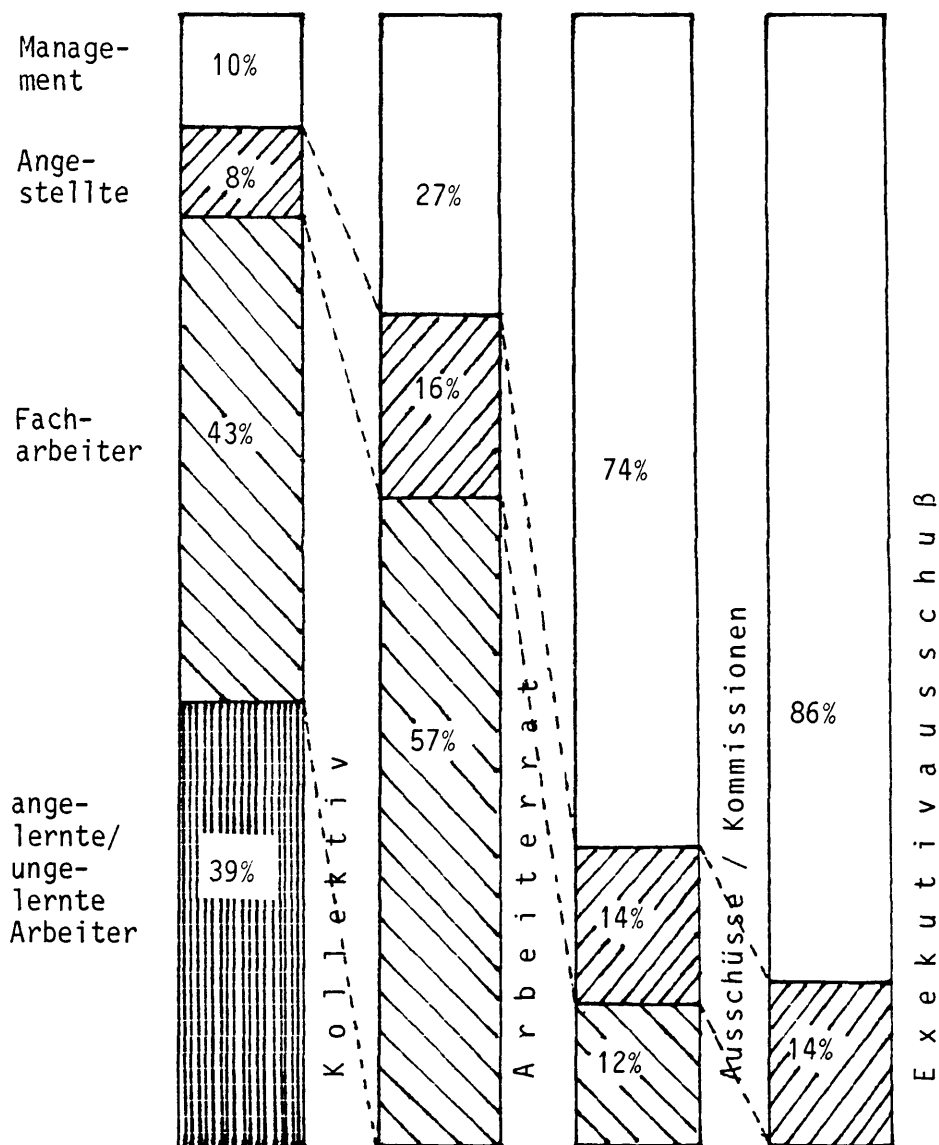
Einfluß der weniger qualifizierten Arbeiter sehr gering

Tatsächlich läßt sich in den formal selbstverwalteten jugoslawischen Unternehmen, gerade wegen der praktischen Schwierigkeit einer Trennung zwischen politischer (Grundsatz-) Entscheidung und kompetenzbedingter (operativer) Entscheidung, eigentlich immer irgendeine Form von "oligarchischer Machtverteilung" (GUDRUN LEMAN, 1976) feststellen. Diese Entscheidungsoligarchien besitzen trotz formal demokratischer Abstimmungs- und Wahlverfahren tatsächlich über die operative Entscheidungskompetenz hinaus auch ein erhebliches Maß an grundsätzlicher Entscheidungsmacht. Sicherlich deuten die empirischen Befunde auf Defizite der jugoslawischen

Daher Fortexistenz einer "oligarchischen Machtverteilung"

1) Vgl. dazu die Übersicht bei GUDRUN LEMAN, a.a.O., Kap. 3, mit weiterführenden Literaturhinweisen.

Abb. 4: EMPIRISCHE EINFLUSSVERTEILUNG IN DER JUGOSLAWISCHEN FIRMA
(ZEMENTWERK USJE, nach Soergel)



Selbstverwaltungspraxis hin, die zum Teil im niedrigen Qualifikationsniveau vieler Arbeiter, in Mängeln des politischen Systems (Einparteiensherrschaft, Probleme des jugoslawischen Förderalismus) und in der schwachen Stellung der Gewerkschaften begründet liegen. Zugleich wird damit aber auch ein grundsätzliches Problem angesprochen: Da es in der innerbetrieblichen Arbeitsteilung zu den Aufgaben des Managements gehört, laufend Entscheidungen zu treffen und Grundsatzentscheidungen vorzubereiten, kann der Einfluß des Managements nicht einfach daran gemessen werden, wie hoch etwa der Anteil der von der Unternehmensführung vorbereiteten und/oder durchgesetzten Entscheidungen ist. Gerade bei funktionierender Partizipation darf sich das Management nicht seiner Entscheidungsaufgabe entziehen und damit letztlich den Beschäftigten, die einen Teil des Betriebseinkommens für Managementfunktionen bereitstellen, durch mangelhafte Erfüllung dieser Aufgaben einen Schaden zufügen. Ein anderes Problem der Einflußmessung besteht darin, daß gerade bei demokratischen Betriebsstrukturen in die Entscheidungsvorlagen eines erfolgreichen Managements auch die Interessen der Beschäftigten schon deswegen miteingehen werden, weil man sich nicht ohne Not der Zurückweisung von Vorschlägen durch die partizipativen Gremien des Betriebes aussetzen will. Ohne also die jugoslawische Praxis und ihre Defizite - vor allem gemessen an den selbst proklamierten Zielen - beschönigen zu wollen, muß man feststellen, daß eine adäquate Theorie der Partizipation auch eine adäquate Theorie des Managements erfordert, und diese gibt es bisher nur in Ansätzen.

Zusätzliche Probleme aufgrund des politischen Systems in Jugoslawien

Rolle des Managements in der Selbstverwaltung noch nicht hinreichend geklärt

2.2.3.2 MITBESTIMMUNG IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND

Wie wir gesehen haben, bleibt die jugoslawische Selbstverwaltungspraxis, teils aufgrund praktischer Unzulänglichkeiten, teils aus strukturellen Gründen, deutlich hinter dem Ziel einer gleichmäßigen Beteiligung aller Beschäftigten an den betrieblichen Entscheidungen und Erträgen zurück. Die deutsche Mitbestimmungspraxis hat es hier leichter, da sie sich nicht an explizit egalitären Ansprüchen messen lassen muß: Sie erstrebt ja (zumindest zunächst) nicht die Aufhebung der auf Arbeitsvertrag und der betrieblichen Hierarchiestruktur beruhenden unternehmerischen Entscheidungsgewalt (insbesondere beim Einsatz menschlicher Arbeit), sondern vielmehr deren "konstitutionelle", d.h. gesetzlich normierte Beschränkung durch institutionalisierte Interessenvertretung der Arbeitnehmer.¹⁾ Dabei lassen sich in einer ersten Annäherung vier Ebenen unterscheiden, denen drei Handlungsbereiche zugeordnet werden können:

- Mitbestimmung am Arbeitsplatz, d.h. auf der Ebene des unmittelbaren Arbeitsprozesses, wie er den einzelnen Arbeiter oder die kooperierende Gruppe betrifft;

1) Eine umfassende Darstellung mit vielen weiterführenden Literaturhinweisen für die Zeit bis etwa 1974 gibt BERNHARD MUSZYNSKI: Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen. Meisenheim am Glan: Anton Hain, 1975; für neuere Entwicklungen vgl. etwa die Übersicht bei HANS G. NUTZINGER: "Betriebsverfassung und Mitbestimmung: Soziale Beziehungen im Unternehmen". In: Robert-Bosch-Stiftung Stuttgart (Hg.): Deutschland-Frankreich. Bausteine zum Systemvergleich. Band II. Wirtschaft und soziale Beziehungen. Gerlingen: Bleicher, 1981, S. 187-212.

Mitbestimmung erstrebt Modifikation, nicht Aufhebung der betrieblichen Herrschaftsstruktur

- Mitbestimmung im Betrieb als wichtigste, meist räumlich zusammengefaßte technische Leistungserstellungseinheit;
- Mitbestimmung im Unternehmen als der zentralen wirtschaftlichen Entscheidungseinheit, die in der Regel rechtlich selbständig organisiert ist, selbständig bilanziert und auch "nach außen hin", d.h. gegenüber anderen Entscheidungsträgern, handelt;
- überbetriebliche Mitbestimmung (auch als "gesamtwirtschaftliche Mitbestimmung" bezeichnet - richtiger müßte es "überunternehmerische Mitbestimmung" heißen), die eine institutionelle Interessenvertretung der Arbeiter über das einzelne Unternehmen hinaus anstrebt und in der Bundesrepublik Deutschland nur in einigen wenigen Ansätzen vorhanden ist.¹⁾

Vier Ebenen der Mitbestimmung

Diesen vier idealtypischen Entscheidungsebenen lassen sich die Handlungsbereiche

- Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten (betriebliche Sozialleistungen und Sozialeinrichtungen usw.)
- Mitbestimmung in personalen, organisatorischen und technischen Angelegenheiten (wie Einstellung, Versetzung, Entlassung, Personalplanung; Arbeitszeitregelungen; Einführung neuer Techniken; Unfallschutz usw.)
- Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten (z.B. Produktionsprogramme, Investitionspolitik, Betriebsstillegungen, Eigentums- und Rechtsformenwechsel, Verwendung des Betriebsergebnisses usw.)

Drei verschiedene Handlungsbereiche

zuordnen.

1) Aus diesem Grunde gehen wir im folgenden auf diese "überbetriebliche Ebene" nicht weiter ein.

Dabei sind die beiden erstgenannten Handlungsbereiche im wesentlichen der Entscheidungsebene "Betrieb" zuzuordnen, während die wesentlichen wirtschaftlichen Entscheidungen auf der Ebene des Unternehmens fallen.

Als eine grobe Regel im deutschen System der Mitbestimmung kann man angeben, daß der Grad der Interessenvertretung von Arbeitnehmern in dem Maße abnimmt, wie wirtschaftliche Interessen berührt werden; demzufolge sind - vereinfacht gesagt - die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer im sozialen Bereich am stärksten, im wirtschaftlichen Bereich am schwächsten ausgeprägt. Zur Kennzeichnung des unterschiedlichen Grades der Interessenwahrnehmung von Arbeitnehmern hat sich folgende sprachliche Unterscheidung eingebürgert:

- Von erzwingbaren Mitbestimmungsrechten oder von Mitentscheidung als stärkster Form der Mitbestimmung spricht man, wenn eine Entscheidung der Unternehmensleitung der Zustimmung durch die Arbeitnehmervertreter bedarf und diese die Möglichkeit haben, im Falle der Nichteinigung externe Institutionen (Arbeitsgerichte, paritätische Einigungsstellen usw.) anzurufen. Aber auch in diesen Fällen "echter Mitbestimmung" bleibt wesentlich das Gestaltungsprivileg der Unternehmensleitung erhalten: Sie präsentiert im allgemeinen die Entscheidungen oder Alternativen, und die Repräsentanten der Arbeitnehmer (wichtigste Institution: der von den Beschäftigten gewählte Betriebsrat, der grundsätzlich in allen Betrieben mit mehr als 5 Beschäftigten zu bilden ist) reagieren im allgemeinen auf diese Initiativen der Unter-

Grad der Mitbestimmung nimmt mit zunehmender "Wirtschaftsnähe" ab

"Echte" Mitbestimmung

nehmensleitung mit Zustimmung, Ablehnung oder Änderungsvorschlägen.

- Von Mitwirkungsrechten spricht man in all den Fällen, in denen nach der gesetzlich vorgeschriebenen Beteiligung der Arbeitnehmervertreter (Anhörung, Beratung, Stellungnahme usw.) im Konfliktfall letztlich die Unternehmensleitung auch ohne Zustimmung der Mitbestimmungsträger entscheiden kann, falls die vorgeschriebenen Beratungsprozeduren durchgeführt sind.
- Am schwächsten ausgeprägt sind die bloßen Informations- und Beschwerderechte der Mitbestimmungsträger, vor allem in wirtschaftlichen Angelegenheiten, die einerseits begrenzt werden durch "Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens" und die zum anderen keine unmittelbaren rechtlichen Konsequenzen für den Betriebsablauf haben.¹⁾

Die institutionalisierte Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland geht auf eine über hundertjährige Theorie und Praxis gesetzlich normierter Interessenvertretung der Arbeitnehmer zurück²⁾, in welcher der Gedanke der "Wirtschaftsdemokratie"³⁾ als Forderung der sozialistischen Arbeiterbewegung einerseits, der Gedanke der wirtschafts- und gesellschaftsfriedlichen Austragung von Interessenkonflikten

1) Ähnlich schwach ausgeprägt sind auch die Mitbestimmungsrechte des einzelnen Arbeitnehmers an seinem Arbeitsplatz.

2) Siehe dazu neben dem schon erwähnten Buch von BERNHARD MUSZYNSKI HANS J. TEUTEBERG: Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Tübingen: H.C.B. Mohr, 1961 sowie aus gewerkschaftlicher Sicht DIEBER SCHNEIDER/ROLF KUDA: Mitbestimmung. Wege zur industriellen Demokratie? München: DTV. 1969.

3) Vgl. dazu FRITZ NAPHTALI: Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel [1928]. Köln-Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt, 5. Auflage, 1976.

Bei Mitwirkungs- und Informationsrechten hat die Unternehmensleitung das "letzte Wort"

von seiten des Staates und der Unternehmer andererseits zentrale Leitvorstellungen waren, die den heutigen "kooperativen", d.h. auf Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ausgerichteten Charakter der Mitbestimmung geprägt haben. Die wesentlichen gesetzlichen Grundlagen sind:

- das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 mit dem Betriebsrat als zentraler Interessenvertretung der Arbeitnehmer in betrieblichen Angelegenheiten, während die wirtschaftliche Mitbestimmung durch den vom Betriebsrat bestellten Wirtschaftsausschuß im wesentlichen auf Informationsrechte beschränkt ist;
- Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten im Kontroll-, nicht Entscheidungsgremium Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften regeln für den Montanbereich (Stahlerzeugung und Bergbau) das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951, das eine paritätische Arbeitnehmervertretung vorsieht, das Betriebsverfassungsgesetz von 1952, das für Kapitalgesellschaften über 500 Arbeitnehmer eine Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vorsieht, und schließlich das Mitbestimmungsgesetz von 1976, das in Kapitalgesellschaften mit mehr als 2000 Arbeitnehmern (außerhalb des Montanbereichs) eine knapp unter der Parität¹⁾ bleibende Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat vorsieht.

Die wichtigsten gesetzlichen Grundlagen

1) Das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1976 geht zwar von Grundsatz der Parität aus, schafft aber durch das Doppelstimmrecht des in der Regel von der Kapitaleignerseite gestellten Aufsichtsratsvorsitzenden sowie der Sondervertretung der leitenden Angestellten ein leichtes Übergewicht der Kapitaleignerseite.

Mit diesen gesetzlich-institutionellen Grundlagen ist aber das System der Interessenvertretung noch nicht voll umschrieben. Vielmehr haben wir, so wie wir dies in Abschnitt 2.2.1 oben theoretisch diskutiert haben, in der Praxis mehrere gleichzeitig wirkende Mechanismen der Interessenvertretung:

- die Institutionen der gesetzlich normierten Mitbestimmung (Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat u.a.),
- die gewerkschaftlichen oder betrieblichen Vertrauensleute im Metallbereich und in der chemischen Industrie, die selbst nicht gesetzlich vorgesehen sind, aber meist eng mit den institutionellen Mitbestimmungsträgern (Betriebsrat) zusammenarbeiten,
- die außerbetriebliche Interessenvertretung durch die Gewerkschaften, die ebenfalls eng mit den beiden oben bezeichneten Interessenträgern verzahnt ist (z.B. durch gewerkschaftliche Schulungs- und Fortbildungsarbeit für Betriebsräte und Vertrauensleute, durch direkte und indirekte Beteiligung bei der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat usw.),
- die kollektive Interessenvertretung durch Tarifverträge, in denen teilweise ähnliche oder sogar gleiche Angelegenheiten geregelt werden wie in Absprachen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung (z.B. Betriebsvereinbarungen nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1972).
- Schließlich ist die Entwicklung des modernen Arbeitsrechts zu erwähnen, das seinerseits eine Reihe von Schutzrechten für die Arbeitnehmer und ihre Vertreter geschaffen hat (z.B. in Personalangelegenheiten).

Weitere Interessenvertretungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer

Wir können das komplexe Netz der Arbeitnehmer-Interessenvertretung an dieser Stelle nicht im einzelnen darlegen und in seinem Zusammenwirken bestimmen; wichtig ist aber die Erkenntnis der Möglichkeiten und Grenzen der deutschen Mitbestimmung. Diese lassen sich kurz folgendermaßen charakterisieren:

1. Die Mitbestimmung erstrebt nicht die Aufhebung, sondern die Modifikation der betrieblichen Autoritätsverhältnisse durch institutionalisierte Interessenvertretung der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften. Sie geht aus vom Gedanken einer kooperativen Konfliktlösung und unterscheidet sich dadurch von konfliktären Modellen der Interessenvertretung, wie sie z.B. in Frankreich oder Großbritannien gehandhabt werden.
2. Die Mitbestimmung ist eingebettet in ein ganzes Netz von Interessenvertretungs- und Schutzrechten der Arbeitnehmer und kann von daher eine wirksame "voice option" im Sinne von A. O. HIRSCHMAN darstellen. Die grundlegende Verteilung von Entscheidungsgewalt wird dadurch aber im wesentlichen nicht geändert, und es verbleibt ein unternehmerisches "Gestaltungsprivileg" beim Einsatz industrieller Arbeit.
3. Weite Bereiche der Arbeitsbeziehungen, insbesondere menschliche Beziehungen, Rolle und Funktion von Vorgesetzten, Erwerb sozialer Fähigkeiten für alle Beschäftigten (nicht nur für deren Vertreter), sind Problembereiche, die der institutionalisierten Mitbestimmung nur begrenzt zugänglich sind. Verfolgt man das Ziel der Demokratisierung des Unternehmens im Sinne einer möglichst weitgehenden

Wesentliche Merkmale
der deutschen
Mitbestimmung:
Möglichkeiten und
Grenzen

Aufhebung von Autoritäts- und Hierarchiestrukturen, so wird man über die Möglichkeit weiterer gesetzlicher Normierungen von Arbeitnehmerrechten hinaus auch neue, stärker auf den einzelnen Arbeitnehmer bezogene Formen von Partizipation im Wirtschaftsleben finden müssen.

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

THESE 1:

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.

THESE 2:

Die Erfahrungen mit der Praxis der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien und der Mitbestimmung in Deutschland belegen diesen Konflikt zwischen Demokratisierungsanspruch und funktionalen Leistungserfordernissen. Sie zeigen aber (begrenzte) Möglichkeiten zum langfristigen Abbau von Hierarchie und größeren Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten beim Einsatz ihrer Arbeitskraft.

Übungsaufgabe 1:

Erläutern Sie am Beispiel der Stecknadelproduktion (oder eines anderen Ihnen bekannten Fertigungsverfahrens), warum eine unternehmensinterne Organisation der einzelnen Arbeitsschritte mit geringeren Reibungsverlusten und mit einem höheren Grad von Arbeitsteilung verbunden sein wird als eine marktmäßige Organisation jedes Arbeitsschrittes.

Übungsaufgabe 2:

Geben Sie Beispiele für den Einsatz menschlicher Arbeit(skraft) unter verschiedenen Koordinationsmechanismen an. Berücksichtigen Sie bitte dabei jeden oben angeführten Koordinationsmechanismus.

Übungsaufgabe 3:

Überlegen Sie verschiedene Maßnahmen, mit denen langfristig die im Leistungserstellungsprozeß liegenden Hierarchieelemente langfristig abgebaut werden können.

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 unmittelbarem 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 demo-

Verbesserte Arbeitsbedingungen = erhöhte Kosten?

kratischen 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 Märkte¹⁾ 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,

1) 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.

Zentrale Planung
zerstört Arbeitnehmer-
partizipation im
Betrieb

Markt als gesellschaftlicher Rückkopplungsmechanismus

ihre Freizeit auszudehnen oder ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern, dann müssen sie die sozialen Kosten¹⁾ 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 letztendlich 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

Keine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu Lasten der Allgemeinheit

Dasselbe gilt im Prinzip auch für Investitionsvorhaben

1) D.h. die Kosten, die der Gesellschaft dadurch entstehen.

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

Marktkoordination ermöglicht nicht nur Partizipation, sondern verhindert auch deren Mißbrauch zu Lasten der Allgemeinheit

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.

Partizipation als
sinnvolle Erweiterung
der Einflußmöglich-
keiten der Arbeiter

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 des Gesamtkurses 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 dieser Kurseinheit häufig von uns kritisierte "marktmäßige" Perspektive industrieller Arbeit sinnvoll, weil sie auf die Zusammenhänge zwischen betrieblichem Arbeitseinsatz und Leistungserstellung einerseits und gesamtwirtschaftlichen Rückwirkungen anderer-

Ökonomische Sichtweise
allein nicht aus-
reichend ...

seits 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.

... aber zur Bestimmung der Grenzen von Partizipation nützlich

Übungsaufgabe:

Zeigen Sie, wie eine Partizipation der Beschäftigten zu Lasten der Allgemeinheit durch verschiedene Koordinationsmechanismen (vgl. Abschnitt 2.2.1) verhindert oder begünstigt werden kann.

LÖSUNGSBEISPIELE ZU DEN ÜBUNGSAUFGABEN

Zu Abschnitt 1: Historische und dogmenhistorische
Einführung

Übungsaufgabe 1:

Diskutieren Sie Gründe und Formen der Arbeitsteilung im industriellen Unternehmen. Zeigen Sie dabei, daß neben Gesichtspunkten der Leistungsfähigkeit auch Herrschaftsinteressen für die Entwicklung der Arbeitsteilung entscheidend sind!

Die Arbeitsteilung in der Form der unternehmensinternen Arbeitszerlegung erfüllt verschiedene Funktionen:

1. Sie strebt, entsprechend den Überlegungen von ADAM SMITH und CHARLES BABBAGE, eine Steigerung der zusammengefaßten Arbeitsleistung dadurch an, daß u.a. folgende Vorteile genutzt werden:
 - (1) Verlustzeiten beim Übergang von einer Arbeitsverrichtung auf eine andere sollen eingespart werden.
 - (2) Durch Beschränkung auf wenige Tätigkeiten, für die der einzelne Arbeiter besonders geeignet ist, und durch Steigerung der Geschicklichkeit infolge laufender Ausführung solcher Arbeitsverrichtungen, soll die Leistungsfähigkeit der Arbeit gesteigert werden.
 - (3) Die durch Arbeitsteilung mögliche Massenproduktion erlaubt es überdies, den Einsatz von Maschinen und anderen Hilfsgeräten für die einzelnen Arbeitsschritte laufend quantitativ und qualitativ zu verbessern, so daß weitere Leistungssteigerungen erzielt werden.

- (4) Die durch die Arbeitszerlegung mögliche Senkung der durchschnittlichen Qualifikationsanforderungen (BABBAGE-Prinzip) erlaubt den Einsatz von wenig oder gar nicht qualifizierten Arbeitskräften und verbilligt damit in der Tendenz den Einsatz industrieller Arbeit in der Güterproduktion.
- (5) Diese Verbilligung erleichtert den Absatz industriell erzeugter Güter und erlaubt es damit, die oben ange-deuteten Vorteile der Massenproduktion auf noch höherem Niveau zu realisieren.

2. Die Arbeitsteilung dient aber auch Herrschaftsinteressen, d.h. der Durchsetzung und Aufrechterhaltung einer Unternehmenshierarchie. Dieses Herrschaftsinteresse zeigt sich u.a. in folgenden Elementen:

- (1) Zu Beginn der industriellen Produktion spielte die Anwendung von Dampfkraft und Maschinen in den Manufakturen kaum eine Rolle, und die Verfahren der Gütererstellung unterschieden sich wenig von den zuvor und zugleich bestehenden Formen vorindustrieller Produktion im Handwerk und im Verlagssystem. Entscheidend waren zunächst vor allem die räumliche Konzentration vieler Arbeiter und die damit mögliche Überwachung und Koordination der einzelnen Arbeitsschritte.
- (2) Diese Kontroll- und Koordinationsfunktion im Unternehmen bestimmte dann die Art des realisierten technischen Fortschritts, der nicht nur auf eine Steigerung der Arbeitsproduktivität ausgerichtet war, sondern

auch darauf, die den Arbeitern noch verbliebenen Gestaltungsspielräume im Interesse besserer Kontroll- und Koordinationsmöglichkeiten der Unternehmensleitung zu verringern. Die Unternehmen als wesentliche Träger der Planung und Durchsetzung technischen Fortschritts bestimmten somit weitgehend über dessen Planung und die Art seiner Anwendung.

- (3) Die negativen Folgen weitgehender Arbeitszerlegung für den Menschen waren schon seit Beginn des Industrialisierungsprozesses grundsätzlich bekannt. Gleichwohl wurden sie (etwa seit der Mitte des 20. Jahrhunderts) erst dann in Betracht gezogen, als aufgrund geänderter Arbeitsmarktbedingungen diese negativen, zuvor von den Arbeitern selbst getragenen Konsequenzen auch auf die Unternehmen in Form häufigen Arbeitsplatzwechsels, von Absentismus und hohem Krankenstand und von verschiedenen Ausdrucksformen mangelnder Arbeitszufriedenheit auf die Unternehmen zurückwirkten.
- (4) Die weitgehende Zerlegung der Arbeitstätigkeiten erhöhte die Bedeutung der Koordinations- und Kontrollfunktionen, die von den Unternehmensleitungen und den Vorgesetzten durchzuführen waren, und erhöhte damit deren Wichtigkeit für den industriellen Arbeitsprozeß. Diese weitgehende Trennung in dispositive Tätigkeiten (Entscheidungsfunktionen) für eine relativ kleine Zahl von Vorgesetzten und in

"ausführende Tätigkeiten" für die Masse der Beschäftigten führte auch in der Tendenz zu einem wachsenden Abstand zwischen den Einkommen der Unternehmensleitung und der Vorgesetzten (als Entgelt für ihre wichtigen Entscheidungsfunktionen) und der Entlohnung der Belegschaft für leicht ersetzbare und in diesem Sinne weniger wichtige ausführende Arbeitsverrichtungen. Neben dem Herrschaftsinteresse der Unternehmensleitung spielte und spielt also auch ihr Einkommensinteresse eine wichtige Rolle für eine weit über technische Notwendigkeiten hinausgehende Arbeitszerlegung.

- (5) Bei den Formen der Arbeitsteilung ist, genauer als bei ADAM SMITH, zu unterscheiden zwischen der marktmäßig vermittelten beruflichen Arbeitsteilung und der viel weitergehenden, im Unternehmen durchgesetzten Arbeitszerlegung. Die traditionelle berufliche Arbeitsteilung, wie sie sich in der Tätigkeit und den Produkten eines Bäckers, Müllers, Maurers, Bauern usw. manifestiert, zielt im allgemeinen auf die Erzeugung und den Austausch eines marktfähigen (End-) Produkts. Die Arbeitszerlegung innerhalb des Unternehmens ist dagegen viel weitergehend, zielt gerade auf den Abbau beruflicher Qualifikationen und führt im allgemeinen nur zur Ableistung weniger Verrichtungen an meist nicht marktfähigen Zwischenprodukten. Daß diese Zwischenprodukte häufig nicht (sinnvoll) auf den Markt gebracht werden können, erhöht noch

weiter die Stellung und Bedeutung der Unternehmenshierarchie, da sie den Gesamtprozeß koordiniert und den Zugang zum Markt kontrolliert.

Übungsaufgabe 2:

"Der Arbeitsmarkt ist kein Markt wie jeder andere."

Konkretisieren Sie diese Aussage, indem Sie

- auf die Struktur der unterschiedlichen Bewerbergruppen am Arbeitsmarkt eingehen und indem Sie
 - das Zusammenspiel unternehmensinterner und unternehmensexterner Arbeitsmärkte bei der Zuweisung von Stellen an Bewerber beschreiben.
-

Der zentrale Unterschied zwischen Arbeits- und Gütermärkten ist darin zu sehen, daß im allgemeinen keine konkrete Arbeitsleistung gehandelt wird (obwohl das in der ökonomischen Theorie häufig vereinfachend unterstellt wird), sondern "Arbeitsvermögen" oder "Arbeitskraft", deren Umsetzung in konkrete Arbeitsleistungen innerhalb des Unternehmens durch hierarchische Anweisungen des Arbeitgebers als Käufer des "Arbeitsvermögens" bestimmt wird. Der "Arbeitsmarkt" ist also durch die Interaktion markt-mäßiger und unternehmensinterner (außermarkt-mäßiger) Regelungssysteme bestimmt. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Struktur der Bewerbergruppen am "Arbeitsmarkt" und für das Zusammenspiel unternehmensinterner und unternehmensexterner Stellenzuweisungen:

- (1) Bewerber des "primären Segments" mit meist hoher fachlicher, wenn auch häufig betriebsgebundener Qualifikation und längerer Betriebszugehörigkeit haben bei der Stellenzuweisung insofern einen Vorteil, weil sowohl ihr objektives Leistungspotential als auch ihre Bereitschaft zur Umsetzung dieses Leistungsvermögens in konkrete Arbeitsleistung aus Erfahrung bekannt sind; die Identifikation mit den

Betriebszielen wird häufig unterstellt. Mitunter gilt es allerdings als Nachteil, daß solche Personen nach einer gewissen Zeit "betriebsblind" werden, zu Routinehandlungen neigen und zu wenig Anreize von der betriebsexternen "Außenwelt" erhalten.

- (2) Bewerber des berufsfachlichen Zwischen-segments mit meist guter und durch relativ standardisierte Abschlüsse nachgewiesener Qualifikation können dadurch ihr Leistungsvermögen einigermaßen dokumentieren, dagegen ist wenig über die Umsetzung in konkrete Arbeitsleistung und die Einbindung in das betriebliche Sozialgefüge bekannt. Sie treten in der Regel auf dem "offenen" externen Arbeitsmarkt auf und werden in der Regel zunächst auf untere Positionen der betrieblichen "job ladder" (Stellenleiter) eingestellt. "Nach Einarbeitung und Bewährung" gehen diese Bewerber meist in das "primäre Segment" über, werden also Bestandteil der "Stammebelegschaft".
- (3) Ebenfalls auf dem "offenen Arbeitsmarkt", aber mit geringen Chancen des Überwechselns in das stabile "primäre Beschäftigungssegment" sind die Bewerber des "sekundären Segments", die in der Regel nicht über ein qualifiziertes, durch formale Abschlüsse dokumentiertes Leistungsvermögen verfügen, daher in der Regel auch nur für "Jedermanns-Arbeitsplätze" mit kurzer Einarbeitungszeit und geringen Qualifizierungsmöglichkeiten eingestellt werden und als "konjunktureller Puffer" dienen. Bei Auftragsrückgang werden die Bewerber dieses Segments wieder als erste entlassen.

Verstärkt wird diese Pufferfunktion auch dadurch, daß Arbeitskräfte des sekundären Segments empirisch in weitaus geringerem Maße in das System der betrieblichen Interessenvertretung (Mitbestimmung, Betriebsverfassung usw.) einbezogen sind als die Angehörigen des primären Segments.

Eine wesentliche Voraussetzung der Segmentation ist also, daß sie es erlaubt, gewisse Rückschlüsse auf Leistungsvermögen und Leistungsbereitschaft verschiedener Bewerbergruppen zu geben und daher das Unsicherheitsproblem der Unternehmensleitung bei der Einstellung von Arbeitskräften zu verringern. Eine Folge dieser Segmentierung ist allerdings, daß sie häufig sich selbst bestätigt: Die Erfahrung häufigen Arbeitsplatzverlustes für Angehörige des sekundären Segments kann leicht demotivierend und dequalifizierend wirken, so daß angebliche und tatsächliche Nachteile von Bewerbern dieses Segments weniger das Ergebnis persönlicher Merkmale als vielmehr das Resultat fehlender Qualifizierungs- und Orientierungsmöglichkeiten darstellt. Das Zusammenspiel unternehmensinterner und unternehmensexterner Stellenzuweisung hat noch eine zweite wichtige Funktion für die Aufrechterhaltung betrieblicher Hierarchien: Die Möglichkeit, für qualifizierte Arbeitsplätze auch Bewerber "von außen" einzustellen, kann als wichtiges Drohpotential von der Unternehmensleitung verwendet werden, um eine aus der Sicht der Unternehmensspitze zu starke Stellung qualifizierter Arbeitskräfte im Betrieb zu vermeiden, da auch fachlich ausgewiesene Bewerber aus dem primären Segment nie ganz sicher sein können, die freiwerdende höher qualifizierte Stelle auch tatsächlich zu

erhalten. Dieses Zusammenspiel von betriebsinternen und betriebsexternen Arbeitsmärkten dient auch dazu, hohe Entlohnungsforderungen von betriebsspezifisch qualifizierten Bewerbern zu begrenzen, da ihnen zwar kurzfristig keine gleichqualifizierten Bewerber auf dem offenen Arbeitsmarkt gegenübergestellt werden können (diese müßten sich erst durch längere Betriebsangehörigkeit entsprechend spezifisch qualifizieren), da aber umgekehrt im Falle des Ausscheidens aus dem Betrieb auch die betriebspezifischen Qualifikationen des innerbetrieblichen Bewerbers auf dem offenen Arbeitsmarkt stark entwertet werden, weil sie eben teilweise auf Besonderheiten des bisherigen Unternehmens zurückzuführen sind und in dieser Form nicht auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt honoriert werden. Auch der qualifizierte und kurzfristig nicht ersetzbare interne Stelleninhaber oder Bewerber kann daher nicht ohne weiteres den Wert seines Beitrags zum Unternehmen in Form von Entlohnung oder anderen geldwerten Vorteilen (Arbeitsplatzsicherheit, betriebliche Stellung usw.) voll für sich beanspruchen: Ähnlich wie "die Firma auf ihn angewiesen" ist, so ist er "auf die Firma angewiesen".

Übungsaufgabe 3:

Das Unternehmen ist die soziale Institution, in der Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung umgesetzt wird. Konkretisieren Sie diese Begriffe, und zeigen Sie, wie dieser Umsetzungsprozeß mit Methoden der Arbeitsorganisation, insbesondere der "Wissenschaftlichen Betriebsführung", immer weiter zugunsten des Unternehmens verfeinert wird.

Unter Arbeitsvermögen verstehen wir das allgemeine Leistungspotential eines Arbeitnehmers, das u.a. beruht auf

- Begabung und Neigung
- fachlicher Ausbildung
- beruflicher Erfahrung
- persönlicher Einstellung.

Im betrieblichen Leistungserstellungsprozeß wird dieses Leistungspotential im Rahmen gesetzlicher, vertraglicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen durch mehr oder weniger spezielle Anweisungen umgesetzt in konkrete, den betrieblichen Erfordernissen entsprechende Arbeitsleistungen.

Solange die Arbeit noch nicht sehr stark aufgeteilt und routinisiert war - und soweit sie es aus bestimmten Gründen bis heute nicht ist -, hat der oder die Beschäftigte einen gewissen Gestaltungsspielraum, insbesondere hinsichtlich Art und Geschwindigkeit der Verrichtungen. Methoden der Arbeitsorganisation zielen in der Regel darauf hin, diesen "Freiraum" zu beschränken, um Kosten zu sparen und der Leistungszurückhaltung von Beschäftigten entgegenzuwirken.

Ihren extremsten Ausdruck fand dieses Bestreben in der "Wissenschaftlichen Betriebsführung" von TAYLOR, der durch genaue, an naturwissenschaftlichen Vorbildern orientierte Arbeitsstudien auch Art und Geschwindigkeit der Arbeitsverrichtung bestimmen und bewerten wollte mit dem Ziel, die damit angestrebte Produktivitätssteigerung in erster Linie dem Betrieb zugute kommen zu lassen. Durch Zerlegung jedes ohnehin schon aufgespalteten Arbeitsschrittes in einzelne Teilbewegungen, die genauestens gemessen und vorgeschrieben werden, sollen im Interesse der Unternehmenshierarchie und der Gewinnerzielung auch noch nach der weitgehenden Arbeitsteilung fortbestehende Gestaltungsspielräume der Beschäftigten abgebaut werden.

Das von TAYLOR angestrebte Ziel vollständiger Kontrolle und vollständiger Rechenhaftigkeit der Arbeitsverrichtungen läßt sich allerdings in dieser Form nicht umsetzen, da es an folgende Grenzen stößt:

- (1) Die Natur des industriellen Prozesses erfordert immer wieder kurzfristige, flexible Anpassungen, die in dem rigorosen TAYLOR-Schema nicht vorgesehen sind und auf die das TAYLOR-System daher nicht angemessen reagieren kann.
- (2) Fortlaufende technische Veränderungen entwerfen ständig bestehende minutiöse Arbeitsstudien, die ja immer nur auf der Grundlage der bestehenden Technik aufgestellt werden können.
- (3) Die "Wissenschaftliche Betriebsführung" orientiert sich an einfachen, meist mit physischer Anstrengung verbundenen Verrichtungen, wie dem von TAYLOR beispielhaft

analysierten Verladen von Roheisen, und gilt daher nur für eine sehr beschränkte Klasse von Arbeitsverrichtungen, deren Gewicht mit zunehmender Mechanisierung und Automatisierung laufend abnimmt.

- (4) Die minutiöse Festlegung jeder einzelnen Bewegung widerspricht so sehr menschlichen sensumotorischen Bedürfnissen und Erfordernissen, daß sie entweder auf Widerstand der Beschäftigten stößt oder aber bei längerer Praktizierung die Gefahr physischer und/oder psychischer Schäden mit sich bringt.

Daher sind nach TAYLOR verfeinerte und weniger rigide Methoden der Arbeitsorganisation entwickelt worden, die aber das Ziel einer weitgehenden Kontrolle der Arbeitsverrichtungen auch weiterhin im Auge haben, auch wenn sie dies nicht so einseitig (und damit auch letztlich ineffektiv) verfolgen wie die "Wissenschaftliche Betriebsführung" TAYLORs.

Zu Abschnitt 2: Das Unternehmen als soziale
Institution

Übungsaufgabe 1:

Erläutern Sie am Beispiel der Stecknadelproduktion (oder eines anderen Ihnen bekannten Fertigungsverfahren), warum eine unternehmensinterne Organisation der einzelnen Arbeitsschritte mit geringeren Reibungsverlusten und mit einem höheren Grad von Arbeitsteilung verbunden sein wird als eine marktmäßige Organisation jedes Arbeitsschrittes.

Die Stecknadelproduktion umfaßt eine Reihe verschiedener technischer Vorrichtungen, so z.B.

- das Geradebiegen des Drahtes
- das Abschneiden der benötigten Teilstücke
- das Zuspitzen eines Endes
- das Abschleifen des Metalls usw.

Theoretisch wäre es denkbar, daß jede dieser Vorrichtungen von einem jeweils selbständigen Handwerker durchgeführt würde. Auf diese Art und Weise entstünden bei jedem Teilschritt Vorprodukte zur fertigen Nadel, d.h. Zwischenprodukte, die für den Endverwender noch nicht nützlich wären. Gleichwohl könnten diese Zwischenprodukte von Stufe zu Stufe durch Verträge, wie auf dem normalen Markt, weitergegeben werden. Dies hätte eine Reihe von Nachteilen zur Folge:

- Der Handwerker einer jeweils nachgelagerten Stufe hätte keine direkte Möglichkeit, wie etwa durch Anweisung innerhalb des Unternehmens, dafür zu sorgen, daß er einen stetigen Strom von Vorprodukten zur Weiterbearbeitung erhält. Stockt die Fertigung

auf irgendeiner vorgelagerten Stufe, so können die Handwerker jeder nachgelagerten Stufe nicht mehr weiterarbeiten.

- Zur Vermeidung solcher zeit- und kosten-
aufwendiger Stockungen bedürfte es auf jeder
Stufe der Einführung von umfänglichen Aus-
gleichsbeständen als "Puffern", damit eine
gewisse Unabhängigkeit von den laufenden
Zulieferungen der Vorstufen gewährleistet
ist. Diese "Puffer" verursachen aber Kosten
(Kapitalbindung, Lagerkosten, evtl. Verluste
oder Verschlechterung des gelagerten
Materials), so daß in dieser Hinsicht die
marktmäßige Produktion teurer wäre.
- Als weiteres Instrument zur Gewährleistung
eines relativ gleichmäßigen Zustroms von
Materialien, der nicht, wie innerhalb des
Unternehmens, durch direkte Anweisung ge-
sichert werden kann, könnte man an die
Möglichkeit von Vertragsstrafen denken, die
dann fällig werden, wenn Material ver-
spätet oder gar nicht eintrifft.
- Daraus entstehen aber Organisationsprobleme:
Je nach dem Grund der ausbleibenden Liefe-
rung von Material (Verschulden, Krankheit)
würden die Rechtsfolgen andere sein, und
es bedürfte wahrscheinlich komplizierter
Verträge und Vertragsauslegungen, um ent-
stehende Streitfragen zu regeln.
- Verschärft wird dieses Problem noch, wenn
die Lieferungsstockung eines Handwerkers
auf Stockungen von Vorlieferanten zurück-
geht, die der Betreffende seiner Ansicht
nach nicht zu vertreten hat.
- Die Risiken dieser Produktionsabstimmung
sind erheblich höher für alle Beteiligten,
da auftretende Stockungen zu Produktions-

und Einnahmeverlusten führen, Vertragsstrafen und Ausgleichsläger als "Puffer" zusätzlich die Kalkulation belasten und keine Möglichkeit direkter hierarchischer Regulierung auftretender Störungen (Krankheit, Qualitätsmängel, veränderte Liefer- und Abnahmebedingungen usw.) besteht.

Wir können daher vermuten, daß diese marktmäßige Arbeitsteilung zwischen selbständigen Produzenten (Handwerkern)

- risikoreicher
 - kostspieliger
 - mit geringerem Produktionsumfang
- zustande kommt, falls überhaupt. In aller Regel wird sich eine marktmäßige Produktion nur dann gegenüber einer "fabrikmäßigen" Produktion behaupten können, wenn zumindest einige Teilschritte zusammengefaßt werden.

Beispiele für diese letztere Möglichkeit sind bekannte Alternativen, ob etwa eine Baufirma Arbeiter für sämtliche am Bau anfallenden Tätigkeiten bei sich beschäftigt (Maurer, Gipser, Installateure usw.), oder ob ein Teil der Arbeiten von anderen selbständigen Firmen durchgeführt wird. Ebenso stellt sich für große Unternehmen (etwa in der Automobil- oder der Elektroindustrie) die Frage, ob sie die Fertigung von Teilen selbst durchführen oder an selbständige Lieferanten vergeben. Auch im Verlagswesen gibt es integrierte Firmen, die auch das Setzen und Binden der Bücher und z.T. sogar den Vertrieb vornehmen, und andere Verlage, bei denen dies auf verschiedene selbständige Unternehmen aufgeteilt ist. Man kann also nicht in jedem Fall sagen, daß die unternehmensinterne Zusammenfassung verschiedener Teilschritte kostengünstiger ist;

jedoch gilt umgekehrt die Aussage, daß eine sehr feine Aufteilung in einzelne Arbeitsschritte nur unternehmensintern möglich ist, da die Kosten der Koordination der einzelnen Teilschritte, wie am Stecknadelbeispiel erläutert, sonst zu hoch werden.

Übungsaufgabe 2:

Geben Sie Beispiele für den Einsatz menschlicher Arbeit(skraft) unter verschiedenen Koordinationsmechanismen an. Berücksichtigen Sie bitte dabei jeden oben angeführten Koordinationsmechanismus.

- (1) Typisch für den Einsatz industrieller Arbeit sind hierarchische Koordinationsmechanismen im Rahmen des Arbeitsvertrags, der eine Autoritätsbeziehung enthält, derzufolge der Arbeitnehmer im Rahmen gesetzlicher, vertraglicher und ökonomischer Beschränkungen darin einwilligt, Weisungen der anderen Vertragspartei (des Arbeitgebers) entgegenzunehmen und auszuführen: Arbeitskraft wird in Arbeitsleistung umgesetzt.
- (2) Der Einsatz der Arbeitskraft im Unternehmen erfolgt aber auch insoweit über marktmäßige Koordination, als die Einstellung von Arbeitskräften über den Arbeitsmarkt in der Erwartung erfolgt, daß es innerhalb des Unternehmens gelingen wird, diese Arbeitskraft so zu nutzen, d.h. sie zu solchen Arbeitsleistungen anzuhalten, daß der Gewinn der Unternehmung gesteigert wird.

Außerhalb des Bereichs der industriellen Arbeit erfolgt häufig auch noch eine marktmäßige Koordination der Arbeitsleistung, etwa bei selbständigen Handwerkern, Rechtsanwälten usw., die außerhalb des Unternehmens relativ konkrete Arbeitsleistungen gegen ein vertraglich abgemachtes Entgelt erbringen.

- (3) In der Regel auf überbetrieblicher Ebene erfolgt der Einsatz von Arbeitskraft durch Verhandlungssysteme (Bargaining-Systeme), typischerweise durch Tarifverhandlungen zwischen Vereinigungen der Arbeitgeber und der Gewerkschaften, die Rahmenbedingungen für Entlohnung und andere Charakteristika des Arbeitsverhältnisses festlegen.
- (4) Der Einsatz menschlicher Arbeit durch politische Koordinationsmechanismen, wie durch Wahlen oder Abstimmungen, ist recht unüblich, aber keineswegs unvorstellbar: So entscheiden etwa nichterwerbswirtschaftliche Vereinigungen oder Verbände (z.B. Sportvereine) mitunter durch Abstimmungen über die Verteilung anfallender Arbeiten auf ihre Mitglieder. In selbstverwalteten Betrieben hat dieser Mechanismus eine besondere Bedeutung, selbst wenn er auch dort nicht typischerweise die konkrete Arbeitsleistung bestimmt (was Aufgabe der Expertenhierarchie ist). Wesentliche Charakteristika der Arbeitsbedingungen werden indes durch demokratische Entscheidungsverfahren festgelegt (z.B. Bewertung unterschiedlicher Arbeitstätigkeiten, Sozialeinrichtungen usw.).
- (5) Direkte Interessenartikulation und -abstimmung ist gleichfalls eine wenig typische Form des Einsatzes von Arbeit, spielt aber wiederum eine Rolle bei nicht-erwerbswirtschaftlichen Vereinigungen sowie bei der Festlegung von Arbeitsinhalten sehr hochqualifizierter und komplexer Tätigkeiten, bei denen der betreffende Beschäftigte seine eigenen Interessen schon deswegen artikulieren muß, weil der Vorgesetzte im Unternehmen häufig gar nicht die genauen Einzelheiten solcher komplexer Tätigkeits-

bereiche kennt und daher auf die Interessenartikulation seines "Untergebenen" angewiesen ist. Man spricht hierbei auch von ideosynkratischen Job-Strukturen.

Übungsaufgabe 3:

Überlegen Sie verschiedene Maßnahmen, mit denen langfristig die im Leistungserstellungsprozeß liegenden Hierarchieelemente abgebaut werden können.

Das Unternehmen ist eine Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug und unterscheidet sich insoweit von politischen Gremien, die den Entscheidungsvollzug in der Regel nicht selbst durchführen, sondern an die Verwaltung delegieren. Da der Entscheidungsvollzug in einem arbeitsteiligen Leistungserstellungsprozeß unter Unsicherheit stattfindet, haben wir es auch bei demokratischer Strukturierung des Entscheidungsfindungsprozesses im erstgenannten Bereich mit einer "funktionalen Hierarchie" zu tun, in der zwar die Träger von fachlicher Kompetenz demokratischer Kontrolle unterworfen sind, gleichwohl aber die Aufgabe haben, ihre jeweils spezifischen Qualifikationen auch im Wege von Anordnungen in den Leistungserstellungsprozeß einzubringen.

Ein Abbau von Hierarchieelementen in diesem Bereich ist daher nur langfristig vorstellbar. Dabei erscheinen folgende Maßnahmen besonders wichtig:

- Die Demokratisierung des Entscheidungsfindungsprozesses hat bereits gewisse enthierarchisierende Wirkungen auf den Leistungserstellungsprozeß, da eine demokratische Kontrolle und Legitimation von Vorgesetztenpositionen besteht, die einen Mißbrauch solcher Positionen im Sinne persönlicher Herrschaftsausübung weitgehend begrenzen.

- Die Demokratisierung des Entscheidungsfindungsprozesses führt auch zu einer gleichmäßigeren Verteilung von Information und Wissen, mindert daher die relative Bedeutung von Management und Experten und führt ansatzweise zu einem Abbau übermäßiger Ungleichheiten in der Verteilung von Information und fachlicher Kompetenz.
- Gleichwohl bestehen noch erhebliche Möglichkeiten, aus funktionaler Hierarchie auch Machtpositionen zu schöpfen. Deshalb spielt eine möglichst hohe fachliche Qualifikation aller Beschäftigten - und damit die Fähigkeit, Interessen erkennen und artikulieren zu können - eine wichtige Rolle.
- Verbunden müßte dies sein mit einem langfristigen Abbau dequalifizierender, stark segmentierter Arbeitstätigkeiten, etwa im Bereich der Fließbandproduktion: Die Schaffung halbautonomer Arbeitsgruppen ist ein wichtiger Schritt auf diesem Wege.
- Die Heranbildung eines solidarischen Bewußtseins zwischen allen Beschäftigten eines Unternehmens und damit die Fähigkeit, auch Interessen anderer Beschäftigter zu erkennen und anzuerkennen, sind gleichfalls für den Abbau von Hierarchieelementen im Leistungserstellungsprozeß wichtig, weil sie einem Mißbrauch von funktionalen Entscheidungspositionen zum Zwecke persönlicher Machtausübung entgegenwirken.

Allerdings können diese und andere Maßnahmen nur auf einen langfristigen Abbau von Hierarchieelementen im Leistungserstellungsprozeß hinwirken, ohne daß man realistischweise das Ideal eines "demokratischen Arbeitsprozesses" oder einer "demokratischen Technologie" als praktisches Ziel aufstellen könnte.

Zu Abschnitt 3: Gesamtwirtschaftliche Aspekte und
Gestaltungsperspektiven

Übungsaufgabe:

Zeigen Sie, wie eine Partizipation der Beschäftigten zu Lasten der Allgemeinheit durch verschiedene Koordinationsmechanismen (vgl. Abschnitt 2.2.1) verhindert oder begünstigt werden kann.

Eine Partizipation der Beschäftigten zu Lasten der Allgemeinheit setzt voraus, daß die Außenkontrolle und -bewertung von Entscheidungen einer Gruppe durch die Gesellschaft insgesamt fehlt oder zumindest unvollständig ist.

Kontrollmechanismen, welche einer Belastung der Allgemeinheit entgegenwirken, sind vor allem

- (1) die Koordination über Märkte
- (2) die Kontrolle über den politischen Prozeß
- (3) die Heranbildung eines gesellschaftlichen Wertsystems bei den Betroffenen.

Zu (1):

Gibt es gut funktionierende Märkte in dem Sinne, daß sich ein Betrieb der Konkurrenz durch andere Unternehmen ausgesetzt sieht, so treffen im Idealfall die Kosten aller Entscheidungen letztlich die Beschäftigten selbst. Entscheiden sie sich etwa dafür, weniger arbeitsteilig oder mit weniger strikten Leistungsanforderungen zu arbeiten, so werden sie die Kosten dieser Besserstellung in Form verringerter Produktion und damit verringerten Einkünften zu tragen haben. Die Beschäftigten entscheiden sich also dann für

eine andere Kombination von Arbeitsbedingungen und Geldlohn als andere Betriebe, indem sie faktisch zugunsten besserer Arbeitsbedingungen auf mögliche Geldentlohnung verzichten. Sind die Beschäftigten eines Betriebes weniger starkem Konkurrenzdruck ausgesetzt, so können sie einen gewissen Teil der Belastung auf die Allgemeinheit überwälzen, indem sie etwa ihre Preise erhöhen; aber auch in diesem Fall sind sie einer gewissen Kontrolle durch die Reaktion der Nachfrage ausgesetzt, da bei höheren Preisen wahrscheinlich weniger Produkte des Betriebes gekauft werden als zuvor und damit ein Teil der Preiserhöhung durch Mengenreduzierung wieder aufgehoben wird.

Zu (2):

Im Bereich nichterwerbswirtschaftlicher Unternehmen, etwa in der öffentlichen Verwaltung, ist die Versuchung, zu Lasten der Allgemeinheit Partizipation zu betreiben, besonders hoch: Eine Behörde kann etwa die Schalter für den Publikumsverkehr schließen und sich stattdessen in demokratischer Entscheidungsfindung üben. Hier bedarf es einer Kontrolle vor allem über den politischen Prozeß, indem durch politische Wahl- und Abstimmungsverfahren Regeln für die Beschäftigten des öffentlichen Bereichs festgelegt werden, die diese binden. Fernerhin müssen sich die Beschäftigten des öffentlichen Bereichs in ihren Handlungen gegenüber den Bürgern und deren Vertretern legitimieren. Auch hier bleibt ein gewisser Spielraum für Partizipation zu Lasten der Allgemeinheit, aber man kann davon ausgehen, daß dieser Mißbrauch um so geringer ist, je mehr Partizipation in allen Lebensbereichen zur Grundlage einer Gesellschaft wird: In einer partizipativen Gesell-

schaft werden die Bürger sich weniger als "Untertanen" begreifen und mehr durch sprachliche Interessenartikulation auf das Verhalten der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung einwirken, die ihrerseits solchen Anforderungen nicht mehr einfach unter Verweis auf hierarchische Regeln ausweichen können.

Zu (3):

So schwierig die Heranbildung eines verantwortlichen partizipativen Wertsystems ist, so ist dies schließlich doch besonders wichtig, soll Partizipation nicht zum "Selbstbedienungsladen" verkommen. Je mehr allen Beteiligten klar wird, daß sie in einer demokratischen Gesellschaft sich selbst schaden, wenn sie zu Lasten anderer sich Sondervorteile verschaffen, da sie dann entsprechende, für sie selbst schädliche Reaktionen von anderen erwarten müssen, desto eher wird ein Mißbrauch von Partizipation verhindert. Hierzu bedarf es aber eines langfristigen, von realen gesellschaftlichen Veränderungen begleiteten Lernprozesses, der keineswegs konfliktfrei und einfach verlaufen wird.

Diese Überlegungen beziehen sich auf die Verhinderung eines Mißbrauchs von Partizipation; eine Begünstigung solchen Mißbrauchs wird man immer dann erwarten können, wenn man die Außenkontrolle durch Marktbeziehungen, den politischen Mechanismus und ein gesellschaftliches Wertsystem abschwächt.