

Hildebrandt, Eckart

**Book Part**

**Einleitung**

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Hildebrandt, Eckart (1989) : Einleitung, In: Eckart Hildebrandt, Rüdiger Seltz. Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systematische Kontrolle?: Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau, ISBN 3-924859-55-8, Edition Sigma, Berlin, pp. 11-15

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112203>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

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

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

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

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

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

---

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

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

## Einleitung

Der vorliegende Forschungsbericht bildet den vorläufigen Abschluß eines umfangreichen sozialwissenschaftlichen, empirisch und theoretisch orientierten Forschungsprojektes. Er beabsichtigt, einen Beitrag zum Verständnis der Organisation industrieller Produktion in der Phase informationstechnologischer Rationalisierung zu leisten. Mit der Durchsetzung dieses neuen Rationalisierungstyps ist nicht nur eine neue Etappe der Technisierung der gesamten Fabrik verbunden, sondern es haben sich dabei – und darauf richtete sich das vordringliche Interesse des Forschungsprojektes – bestimmte Grundbedingungen kapitalistischer Produktion wieder deutlicher herausgebildet: die innerbetriebliche Regulierung der Anwendungsweise von Technologien als politischer Prozeß, insbesondere hinsichtlich der Ausgestaltung der Kontrolle über Leistung und Verhalten der Beschäftigten.

Beide analytischen Ansatzpunkte des Forschungsvorhabens, Betriebspolitik und Kontrolle, waren zum Zeitpunkt der ersten Projektüberlegungen in der Industriosozilogie wenig entwickelt und beachtet.

Rationalisierungsprozesse wurden und werden auch heute noch überwiegend als Resultat von ökonomischen und technologischen Determinanten betrachtet, die in rationalen Managementstrategien operationalisiert und im Betrieb durchgesetzt werden. Arbeitsbezogene Politik wird danach wesentlich als staatliche Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Sozialpolitik verstanden, die Rahmenbedingungen für die betriebliche Produktionsorganisation setzen (politics of production). Interne Regulierungsmechanismen bleiben dagegen weitgehend ausgeblendet (politics in production). Mit dem *Konzept der Betriebspolitik* stellen wir die Frage nach den Machtpositionen, den Strategien der betrieblichen Akteure, den Politikstilen und den Aushandlungsprozessen zwischen ihnen, also nach den Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen neuer Produktions- und Informatisierungskonzepte.

Der Zusammenhang zwischen Rationalisierung und Arbeitsbedingungen stand traditionell im Mittelpunkt der Betrachtung der Folgen des Einsatzes neuer Technologien. Untersuchungen konzentrierten sich auf neue Arbeitsanforderungen am Einzelarbeitsplatz aufgrund veränderter Arbeitsmittel und Arbeitsorganisation. Aus einem solchen Forschungsansatz folgte, daß die Arbeitssituation der Industriearbeit vorrangig in den Dimensionen der Qualifikation und der Belastung behandelt wurde; die entscheidenden und gestaltenden Anteile von Tätigkeiten waren unter dem Begriff des Dispositionsspielraums von qualifizierter Einzelarbeit subsumiert. Es galt das tayloristische Paradigma, nach dem sinkende Qualifikation mit mehr Außenlenkung und Kontrolle einhergeht, die immer mehr die Form der technischen Kontrolle annimmt. Umgekehrt wurde von der Unvereinbarkeit

von qualifizierter Arbeit mit enger Steuerung und Kontrolle ausgegangen. Wenn auch die zunehmende Übertragung der Werkzeugmaschinen-Steuerung im Zusammenhang mit der breiten Einführung der NC-Technologie in vorgelagerte Abteilungen aufmerksam verfolgt wurde, ebenso das Überwachungspotential einzelner Informationssysteme, führte dies aber nicht zu einer neuen Sichtweise des *betrieblichen Kontrollsystems*. Der Begriff der Kontrolle war eng an betriebswirtschaftliche Definitionen (controlling) und informationstheoretische Konzepte gebunden.

So standen am Anfang der Untersuchung zwei neue und innovative Fragestellungen, die mit einer knappen und in ihren Ergebnissen von vornherein kalkulierbaren Studie kaum zu bearbeiten waren. Zu groß waren die Unsicherheiten darüber, welche Formen Politik annimmt, an welchen Indikatoren sie sich ablesen läßt, welcher Gestaltungsanteil ihr zukommt. Gleiches galt für den Kontrollansatz und jeweils war die Gefahr zu vermeiden, sich allein an manifesten, sichtbaren, institutionalisierten "Akten" festzumachen. Unser Vorgehen entwickelte sich folglich in der Richtung, daß wir mit zwei groben analytischen Konzepten (vgl. Teil 1) in eine breite Empirie gestartet sind, in der wir das Thema mittels Interviews mit allen betroffenen betrieblichen und überbetrieblichen Experten einkreisten. Durch die Standardisierung der ca. 15 Betriebsfallstudien (vgl. ausführlicher Teil 2) erstellten wir einerseits eine Grundlage für verallgemeinerbare Aussagen zur systemischen Rationalisierung im Maschinenbau, konnten andererseits empirisch generierte Bausteine für ein Konzept von Betriebspolitik und Kontrolle zusammentragen – wobei sich teilweise erhebliche Verschiebungen der Ausgangsthesen ergeben haben.

Aufgrund der Mischfinanzierung des Gesamtprojekts konnten auch größere theoretische Arbeiten in das Projekt eingebaut werden. So haben wir das Untersuchungskonzept 1982 vor Beginn der empirischen Erhebungen in einem Workshop Vertretern aus industriesoziologischen Instituten und Fachbereichen vorgestellt mit einem doppelten Effekt: Auf der einen Seite wurden uns noch einmal konzeptionelle Schwächen und methodische Schwierigkeiten markiert, auf der anderen Seite wurden unsere beiden Hauptthesen an verschiedenen Punkte aufgegriffen und bearbeitet: die These von der Bedeutungszunahme von Betriebspolitik und die These des Formwandels von Kontrolle hin zu "systemischer Kontrolle".

Das Projekt blieb über seine gesamte Laufzeit mit einigen Projekten in Kontakt, die sich unter anderem mit Fragestellungen über Produktionsplanung und -steuerung im Maschinenbau beschäftigten (vgl. insbesondere Manske 1987 und 1989). Darüberhinaus waren aber Anregungen aus anderen Fachdisziplinen zu erschließen.

Wichtige Anstöße zum gesellschaftstheoretischen Hintergrund und zur Entwicklungsdynamik der Kontrollfragestellung verdanken wir der anglo-amerikanischen *labour process debate*, die wir auf der Frühjahrstagung 1984

systematisch der Sektion Industriosozologie vorstellten. In einer daraus entstandenen Einführung (Hildebrandt/Seltz 1984) haben wir versucht, die dortigen Überlegungen zu Managementstrategien und Kontrollformen für die deutsche Diskussion fruchtbar zu machen und darüberhinaus einen ständigen Kontakt zur jährlichen UMIST/Aston Conference on Organization and Control of the Labour Process hergestellt.

Ein zweiter Strang theoretischer Weiterarbeit bestand in Beiträgen zur Ausfüllung des Konzepts "*Arbeitspolitik*", das den Rahmen für die Forschungsprojekte im gleichen Institut skizzierte (Jürgens/Naschold 1984, Naschold 1985). Hier konnte Kontrolle als eine zentrale und durchgängige Dimension verankert werden.

Im Laufe der Untersuchung wurde immer deutlicher, daß die Einführungsprozesse von Informationssystemen, ihre betriebspezifische Auslegung und insbesondere die Ausformung des Kontrollsystems nur in Kenntnis der *sozialen Organisation des Industriebetriebs* zu verstehen sind. Im Gegensatz zur taylorisierten Serienfertigung dominierten in den Maschinenbaubetrieben nicht allein differenzierte Fertigungspläne, technische Zwangsabläufe und personelle Kontrollen, sondern intrinsische Motivationen, Arbeits Erfahrungen, gegenseitige Abhängigkeiten, informelle Kooperationsbeziehungen und Vertrauensverhältnisse, die nicht schlankweg auf eine "Kontrolltechnik" zu reduzieren waren. In einem weiteren Workshop 1985 aktivierten wir mit Unterstützung von C. Wehrsig/Bielefeld Denkansätze der Organisationssoziologie für unsere Fragestellung nach der "*betrieblichen Sozialverfassung*" (Seltz/Mill/Hildebrandt 1986), die zunehmend unsere Interpretationen bestimmte.

Der Umfang des Projekts, die Zeitdimensionen einer Empirie mit Panel-Charakter führten zu Veränderungen in der personellen Besetzung des Projektes, die durch die Förderungsdauer seitens der DFG und die Vertragslaufzeiten am WZB stark beeinflußt wurde. Gerlinde Dörr war in der Anfangsphase der grundlegenden Design-Erstellung beteiligt, arbeitete dann aber in einem eigenständigen Teilprojekt weiter. Ulrich Mill und Dietmar Jazbinsek besetzten nacheinander die Drittmittelstelle und engagierten sich hauptsächlich in konzeptionellen Fragestellungen. Rüdiger Seltz, der die gesamte Projektarbeit mit mir geteilt hat, mußte leider aus Vertragsgründen vor Erstellung des Endberichts den Arbeitsplatz wechseln und Berlin verlassen.

Diese personellen Diskontinuitäten ließen für den Aufbau des Endberichts nur einen begrenzten Spielraum offen. Statt einer um einige Zentralthesen gruppierten Aufbereitung des Materials bot sich nun eine aktorsbezogene Aufbereitung an, die einerseits der politikwissenschaftlichen Innovation Rechnung trägt (betriebliches Akteurssystem als Träger von Betriebspolitik), andererseits eine weitgehend arbeitsteilige Bearbeitung möglich machte. Dementsprechend wird in Teil 3 das Material zu den

Strategien, Einflußmöglichkeiten und Aushandlungsprozessen getrennt nach Akteursgruppen ausgebreitet: der Unternehmensleitung, dem mittleren Management, den Meistern und dem Betriebsrat. Jeder dieser vier Komplexe kann als eigenständiger Text gelesen werden.

Ein Exkurs zur Struktur und Entwicklung der Maschinenbaubranche, der eine Einordnung des Untersuchungssamples sowie einiger Befunde ermöglicht, wurde von Udo Gerhardt im Rahmen eines Werkvertrages erstellt (Anhang).

Die Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse darf nicht in der Erwartung einer abschließenden und abgerundeten Fassung der Konzepte von Betriebspolitik und Kontrolle gelesen werden (Teil 4). Sie hat eher den Status von Thesen mittlerer Reichweite, die in einem nächsten Arbeitsschritt noch theoretisch auszuwerten und auf ihre Übertragbarkeit auf andere Branchen und Betriebsgrößen zu überprüfen sind. Wir sehen die Hauptergebnisse der Studie im Nachweis folgender Tendenzen:

- a. Dem Trend von zentralen, plandeterminierten Prozessen der Technik-konzipierung und Einführung hin zu kooperativen Planungs- und Durchsetzungsformen, die für die Beteiligung interner Funktionsträger und externer Experten offen sind. Diese neuen Formen des Projekt-managements enthalten einerseits neue Einfluß- und Gestaltungs-möglichkeiten für technologische Eliten und neue Facharbeit, sie führen andererseits zum Auswachsen traditioneller Qualifikationen und einer Gefährdung der traditionellen Formen betrieblicher Interessen-vertretung.
- b. Der Überwindung des Rationalisierungsdilemmas maschinenbauförmiger Produktion durch systemische Kontrolle. Die Informationstechnologien ermöglichen es erstmals, die Qualifikationen und den Handlungsspiel-raum der Facharbeiter zu erhalten und zu nutzen, gleichzeitig den Gesamtproduktionsprozeß abteilungsübergreifend transparent und in-nerhalb variabler Ecktermine steuerbar und rationalisierbar zu machen.
- c. Einerseits fanden wir eine hohe Stabilität der spezifischen betrieblichen Sozialverfassung des Maschinenbaus gegenüber neuen IuK-Technolo-gien, deren qualifikatorische und motivationale Komponenten eine Aufwertung erfahren. Andererseits ist die Erosion der stabilen per-sönlichen und vertrauensvollen Kooperationsbeziehungen der Sozial-verfassung durch die Informatisierung des gesamten Produktionspro-zesses nicht zu übersehen.

Insgesamt sehen wir die Bedeutung der Studie darin, einen Beitrag zur Zurückdrängung einer einseitig technokratischen Sichtweise des Betriebs zu leisten und dem eigenständigen und produktiven Charakter betrieblicher Sozialbeziehungen höhere Aufmerksamkeit einzufordern.

Die großen Software-Hersteller haben versucht, den Maschinenbau-betrieben ihre Steuerungssysteme aufzuzukroyieren, sie - wie man heute

sagt - "CIM-fähig" zu machen. Interne Schätzungen von Unternehmensberatern gehen aktuell davon aus, daß nur 20% der gekauften PPS-Software auch wirklich angewendet werden und dabei noch vorhandene produktive Potentiale zerstört wurden, auf die man jetzt wieder zurückgreifen möchte (z. B. Steuerungskompetenz der Meister). Das Schlagwort von "PPS- und CIM-Ruinen" geht inzwischen auch den Systementwicklern von den Lippen. Sie sind wesentlich daran gescheitert, daß sie das gewachsene betriebliche Kommunikations- und Koordinationssystem nicht kannten, bewußt ignoriert haben, weil sie es ja informationstechnologisch neu aufbauen wollten. Die Entwickler der Produktionstechnik sehen sich zur Nachdenklichkeit gezwungen, in welcher Weise sie dieses partielle Scheitern überwinden können. Sie haben nicht an konkreten Produzentenproblemen angeknüpft, sondern an technikzentrierten Modelllösungen nach dem Motto "Wir haben mehr Lösungen, als Sie Probleme". Es gibt deutliche Anzeichen dafür, daß das ingenieurmäßige Denken in Richtung einer "soziotechnischen Fabrikmodellierung" ausgeweitet, daß informationstechnologisch nachgebessert werden soll. Statt mit Neugier die Eigenschaften produktiver sozialer Organisationen zu studieren, ihre Bedeutung und Eigenständigkeit anzuerkennen, wird versucht, die Leistungen der informellen Kooperation engagierter Fachkräfte in handwerklichen Sozialverfassungen für Technisierungsprojekte zu nutzen - oder noch enger: neue Leute für die neue Technik zu kaufen. Es "menschelt" noch zu sehr in der Produktion, Maschinenfunktionen müssen durch Menschenfunktionen ergänzt werden. Sind Informierung, Weiterbildung, Dezentralisierung, partizipatives Management Bedingungen einer anderen Technikgestaltung oder nur soziale Nachbesserung, die scheinbar alte gewerkschaftliche Forderungen aufgreift? Unsere Studie steht dafür, daß im Maschinenbau und weit darüberhinaus eine Relativierung der Orientierung an der Produktionsorganisation und der Sozialverfassung sogenannter konsistenter Massenproduktion stattfindet, daß sich ein dritter Unternehmenstyp herausbildet, der die Übersichtlichkeit, die Flexibilität, das Engagement und die kooperativen Qualitäten des handwerklichen Betriebs mit den Informations- und Koordinationskapazitäten der IuK-Technologien kombiniert.

Entscheidenden Anteil an der Erstellung des Berichts hatte Friederike Theilen-Kosch, die das Projektsekretariat betreute. Wir möchten ihr hierfür ausdrücklich danken. Birgit Mahnkopf gab uns wichtige Hinweise für die Überarbeitung des Textes, Oliver Fischer erstellte die Graphiken.

Das Projekt wurde über einen Zeitraum vom zwei Jahren durch die DFG gefördert. - Die Teile 3.2 und 3.3 des Berichts sind von Rüdiger Seltz verfaßt, der Teil 5 von Udo Gerhardt, die restlichen Teile sind von mir verfaßt.