

## Stephen Wood Neue Technologien, Arbeitsorganisation und Qualifikation: die britische Labor-Process-Debatte

### Die Braverman-Diskussion

In den 70er Jahren entwickelte sich auf beiden Seiten des Atlantiks eine neue Diskussion über das Thema der Organisation der Arbeit, angeregt insbesondere durch die Erneuerung der marxistischen Gesellschaftswissenschaften. Am lebhaftesten und weitreichendsten war diese Diskussion zweifellos in Großbritannien, wo Bravermans »Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß« großen Widerhall fand. Daraus entwickelte sich, was einige Autoren die »britische Labor-Process Debatte« und andere weniger freundlich die »Bravermanie« nennen. Die lebhaften Auseinandersetzungen in England widerspiegeln dabei sowohl die anfängliche — und in vielen Fällen anhaltende — Begeisterung angesichts des Versuchs, eine marxistische Alternative zur herrschenden technologisch-deterministischen oder Management-orientierten Industriesoziologie zu entwickeln, als auch das breite Spektrum der in den 70er Jahren geleisteten empirischen Untersuchungen, die zum großen Teil dem Zeitpunkt, als Braverman in England zum ersten Mal richtig in Erscheinung trat (1975), bereits in Angriff genommen waren. Dabei kamen viele der Forscher zu Ergebnissen, die mit Bravermans Hauptthese über die Dequalifizierung der Arbeitsplätze aufgrund der zunehmend alles durchdringenden tayloristischen Managementstrategie nicht übereinstimmten. Braverman war jedoch weit mehr als ein Aufhänger, an dem viele ihre Forschungsergebnisse festmachen konnten; sein Buch wurde zu Recht oder Unrecht zum Schlüsselwerk für eine relativ neue Auffassung von der Organisation der Arbeit. Mehrere Hauptaspekte von Bravermans Studie, die die Aufmerksamkeit der Kritik erregt haben, werden nicht einmal von den überzeugtesten Anhängern dieser Theorie bestritten, aber das bedeutet keineswegs, daß auch Einvernehmen über die Frage herrscht, ob solche Unzulänglichkeiten die Quelle wichtiger oder grundsätzlicher theoretischer Probleme sind. So ist zum Beispiel weitgehend anerkannt, daß Braverman den Aspekt des Arbeiterwiderstandes außer acht läßt, aber die Meinungen darüber, ob es sich dabei lediglich um eine leicht zu korrigierende Schwäche oder aber um ein ernstes theoretisches Problem handelt, sind geteilt, und bei einigen herrscht sogar eine echte — und durchaus nützliche — Unsicherheit in dieser Hinsicht. Der Ansatzpunkt für die Klärung dieser grundsätzlichen Fragestellung ist natürlich, daß Braverman sich ganz bewußt auf die objektive Seite der kapitalistischen Produktion, auf die Arbeiterklasse als Klasse »an sich« und nicht »für sich« konzentriert. In diesem Zusammenhang muß jede Einschätzung seiner Auseinandersetzung mit dem »Arbeitsprozeß« notwendigerweise von seiner Zugrundelegung und Charakterisierung des Taylorismus ausgehen. Im einzelnen geht es dabei um die Frage, ob die Trennung von Ausführung und Planung überhaupt jemals so vollständig erreicht werden kann, wie Braverman annimmt.

Die erste Welle der Reaktion auf Braverman bemängelte sowohl die Vernachlässigung der subjektiven Aspekte der Arbeit, als auch die Überbetonung des Taylorismus, stellte dagegen seine Methode nicht in Frage. Eine zweite Welle der Kritik, die Subjektivität mit Arbeiterwi-

derstand gleichsetzte, ging auf den subjektiven Aspekt jedoch nicht weiter ein, sondern verknüpfte den Aspekt des Arbeiterwiderstandes mit der Frage nach möglichen Alternativen zum Taylorismus im Sinne der Versuche der Management-Seite, diesem Widerstand entgegenzuwirken und mit ihm fertig zu werden. Das impliziert, daß die Analyse der »Arbeitsprozesse« selbst auf der objektiven Ebene nicht einfach zu einer Frage des Taylorismus reduziert werden kann, weil das Management bei der Entwicklung von Kontrollstrategien die Möglichkeit von Arbeiterwiderstand berücksichtigen muß (Friedman 1977). Eine solche Analyse bleibt Bravermans »Kontrollperspektive« fest verhaftet und bringt darüber hinaus ein Problem mit sich, das Littler und Salaman (1982) als den Irrglauben an ein Allheilmittel (»panacea fallacy«) genannt haben; wenn ein Kontrollsystem keine vollständige Lösung der Managementprobleme bringt, so könnte stets ein neues System gefunden werden, das eine solche Lösung darstellt. Erst eine dritte Welle der Kritik begann dann die grundsätzlichen Aspekte von Bravermans Ansatz in Frage zu stellen; dabei richtete sich die Kritik auf Bravermans übertriebene Orientierung an Managementproblemen und an den Kontrollstrukturen im »Arbeitsprozeß«, auf seine Verknüpfung von Qualifikation mit Facharbeitern und Handwerkern und die damit verbundene Gleichsetzung von Dequalifizierung mit dem Abbau von Facharbeiterkontrolle. Kritik rief auch seine Annahme eines Nullsummenmodells von Kontrolle und Macht hervor, in dem die implizite Gefahr gesehen wurde, daß dem Management letztlich Allwissenheit und die Fähigkeit unterstellt werde, vollständige Kontrolle zu erlangen. Demgegenüber wurde die Unfähigkeit des Managements zur absoluten Kontrolle hervorgehoben, wurden die Widersprüche innerhalb des tayloristischen Systems und die unterschiedlichen Formen von Arbeitsorganisation sowie die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung betont. Verwiesen wurde m.a.W. darauf, daß die Arbeitsorganisation nicht einfach als direkter Ausdruck von Managementstrategien aufgefaßt werden kann.

Der »Arbeitsprozeß« ist zum Teil das Ergebnis einer Auseinandersetzung zwischen Management und Arbeiterschaft, und selbst in einer streng hierarchischen Form von Management und spezialisierter Arbeitsteilung spielen strategische Arbeitergruppen häufig eine entscheidende Rolle sowohl hinsichtlich der Gestaltung dieser hierarchischen Strukturen als auch hinsichtlich der Arbeitsteilung. Dennoch handelt es sich dabei keineswegs um einen Kampf zwischen autonomen und freischwebenden Management- und Arbeiter-Politiken, denn diese Politiken selbst erwachsen aus den technologischen und Markt-Chancen der Firmen. Das Kräftegleichgewicht zwischen Management und Arbeiterschaft wird selbst vom Markt bestimmt, der nicht nur für das Verhältnis der beiden Seiten zueinander eine Schranke bildet, sondern auch für ihre innere Struktur, so daß weder Management noch Arbeiterschaft als geschlossen oder einheitlich bezeichnet werden dürfen. Das beinhaltet gleichzeitig die Abkehr von einfachen, einseitigen Modellen des »Arbeitsprozesses« und die Berücksichtigung der Tatsache, daß subjektive und ideologische Annahmen, zum Beispiel hinsichtlich der Familie, sich mit objektiven Annahmen vermischen. Der entscheidende Aspekt des »Arbeitsprozesses« ist nicht seine antagonistische Dimension, sondern seine innere Widersprüchlichkeit — er beinhaltet sowohl Konflikt als auch Kooperation. Es gibt ein aktives Element in der Beteiligung der Arbeiterschaft am »Arbeitsprozeß« und damit eine materielle Basis für eine Zusammenarbeit zwischen Kapital und Arbeit, insbesondere über beiderseitige wirtschaftliche Vorteile und die Notwendigkeit für die Arbeiter, ihre Qualifikationen zu gebrauchen. Diese genannten Aspekte des »Arbeitsprozesses« spielten in der jüngsten Diskussion um neue Formen der Arbeitsorganisation eine besondere Rolle — und einige Autoren interpretieren diese Momente als mögliche Alternativen zur tayloristischen Arbeitsorganisation.

Im Folgenden werde ich mich ausführlicher mit einigen der Ideen beschäftigen, die im Rahmen der dritten Welle der Kritik entwickelt wurden, insbesondere mit der Frage nach möglichen Alternativen zum Taylorismus und dem Begriff der Qualifikation. Bevor ich mich aber diesen beiden Themen zuwende, möchte ich — obwohl dieser Aufsatz durchaus nicht als Überblick über den Stand der Labor-Process-Debatte in Großbritannien gedacht ist — einige kurze Bemerkungen zum Charakter und zu den möglichen Ergebnissen dieser Debatte machen und ihren Zusammenhang mit gegenwärtigen Entwicklungen verdeutlichen, und im vorletzten Abschnitt dieses Textes die Implikationen meiner wichtigsten Thesen für die Diskussion über die neuen Technologien, die Folgen der Rezession für die Arbeitsorganisation und über das Management in Japan umreißen.

Der »Arbeitsprozeß« ist nicht nur Forschungsgegenstand, sondern dient auch als Kennzeichnung eines ganz bestimmten Ansatzes, der unterschiedlich verstanden werden könnte: Einmal im Sinne der ersten Welle der Braverman-Rezeption und damit als im wesentlichen »orthodoxe« marxistische Analyse, zum zweiten könnte er auch im Sinne der zweiten Rezeptions-Welle interpretiert werden, wie dies bspw. Batstone (1985) unternimmt, und dies könnte unter Umständen zu dem gleichen Ergebnis wie bei Batstone führen, der kritisierte, daß die Analyse des Arbeiterwiderstandes nicht entscheidend weitergebracht wird; und schließlich ließe sich die »labor process«-Perspektive als Diskussion *zwischen* den drei von mir beschriebenen Rezeptions-Wellen verstehen. Es läßt sich feststellen, daß die entscheidenden Probleme immer deutlicher herausgearbeitet und formuliert werden, beispielsweise die Frage, ob die Analyse des »Arbeitsprozesses« das Schwergewicht auf die innere Struktur der Kontrolle innerhalb der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit in der Produktion selbst legen sollte, wie einige Autoren vorschlagen. Man könnte sogar diese Art der Fragestellung für das entscheidende, charakteristische Element der Debatte in Großbritannien halten und sie damit als im wesentlichen von der dritten Welle bestimmt ansehen. Diese Auffassung war auch für mich bei der Abfassung dieses Aufsatzes entscheidend, in dem ich mich mit zwei der Hauptelemente beschäftigen will, die die dritte Welle charakterisieren.

### Der Taylorismus und neue Formen der Arbeitsorganisation

Ein Anliegen, das den meisten, wenn nicht allen Beteiligten an der »Labor Process«-Diskussion gemeinsam ist, ist die Hinterfragung der sogenannten Alternativen zum Taylorismus. Dabei folgen sie Bravermans Skepsis gegenüber der Annahme einer Humanisierung der Arbeit, d.h. der These, daß mit steigendem Ausbildungsniveau der Arbeiterschaft, neuen Technologien und/oder dem Übergang des Managements zu einer aufgeklärten, fortschrittlichen Politik sozialer Beziehungen im Betrieb zunehmend flexible, mitbestimmte und potentiell demokratische Formen der Arbeitsorganisation entwickelt werden, die ihrer Natur nach den Prinzipien des Taylorismus entgegengesetzt sind. Obwohl die Humanisierung der Arbeit, wie Kelly (1985: 30) betont, gemessen an dem Ausmaß des job-Enrichment in der Praxis keine so große Bedeutung hat, ist sie doch in theoretischer Hinsicht bedeutsam, weil sie für die Untersuchung einer Anzahl von Theorien über die Arbeitsteilung einen Testfall darstellt. Ausgehend von der Annahme, daß das Management ein Interesse an der Einführung solcher Alternativen zum Taylorismus hat, vertreten Braverman und andere die These, daß viele dieser Veränderungen trivial, minimal oder rein »kosmetischer« Art seien und daß zwischen dem Anspruch und der Wirklichkeit der Arbeits(platz)gestaltung eine breite Kluft und »ein

Gefühl von Leere und Unwirklichkeit« bestehe. Den extremen Gegenpol zu Bravermans Auffassung vertreten diejenigen, die den Taylorismus weiterhin für veraltet halten angesichts moderner Managementtheorien und dem zunehmenden Bildungsniveau der Arbeiterschaft sowie dem sich daraus entwickelnden Bedürfnis nach einer befriedigenderen Arbeitssituation. Einer der Mitautoren (Guest 1983: 152) einer Studie über Fließbandarbeiter aus den 50er Jahren vertritt diese Auffassung in seinem Verweis auf eine frühere Untersuchung: »Wenn wir die vergangenen 30 Jahre betrachten, dann können wir feststellen, daß sich die Qualität des Arbeitslebens tiefgreifend verändert hat. Die Hoffnung auf eine industrielle Demokratie am Arbeitsplatz ist für Tausende von Arbeitern zur Realität geworden.«

Zwischen den beiden Extremen dieser sozialorientierten Perspektive und Bravermans »Kontroll«-Ansatz gibt es zahlreiche alternative Perspektiven, die von unterschiedlichen Kritikpunkten ausgehen. Das sind einmal die Argumente der zweiten Welle, beispielsweise die These von den »Kontroll-Zyklen«, derzufolge die Managementseite insbesondere in Zeiten der »Vollbeschäftigung« gezwungen sein kann, »den Arbeitern erkennbare Zugeständnisse in bezug auf eine Beteiligung an der Macht zu machen« (Ramsey 1983: 206, vgl. auch Ramsey 1980). Auf ähnliche Weise argumentiert Friedman (1977) in seiner Analyse der Automobilindustrie, wenn er die Auffassung vertritt, daß das Arbeitsgruppensystem in den Autowerken in Coventry ein Beispiel dafür sei, daß das Management im Gegensatz zur direkten Kontrolle des Taylorismus eine Strategie der autonomen Verantwortung verfolgt. Weiterhin wurde, vor allem in Frankreich, die These vertreten, daß der Taylorismus an seine Schranken gestoßen sei, daß das Management keine weiteren Produktivitätszuwächse durch eine Verschärfung der Arbeitsteilung oder andere Methoden der wissenschaftlichen Betriebsführung erreichen könne (im folgenden wird diese These als »Krise der tayloristischen Perspektive« bezeichnet). Danach bleibt es das Ziel des Managements, eine absolute Kontrolle zu schaffen, aber dieses Ziel kann nur auf einem Weg erreicht werden, der die bestehende Arbeitsteilung aufhebt; zu diesem Prozeß des Neo-Taylorismus gehört auch die Einführung dessen, was das »sozialorientierte« Management unter »job enrichment« usw. versteht. Diesen Ansätzen steht eine Auffassung gegenüber, die diese Beziehung zwischen Taylorismus und neuen Formen der Arbeitsorganisation für eher zufällig hält. Danach können die Alternativen unter bestimmten Bedingungen zu einer echten Umkehrung der Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung führen, während sie in anderen Fällen nichts anderes als bloße Modifizierungen oder auch nur eine Verschleierung des zugrunde liegenden Ansatzes sind (Heckner 1979; Wood und Kelly 1982). Diese Sichtweise impliziert eine sehr viel komplexere Perspektive als der Großteil der frühen post-Braverman-Diskussion und hat sich im Verlauf der Braverman-Diskussion in Großbritannien immer stärker durchgesetzt.

Einer der wichtigen Aspekte der britischen Labor-Process-Debatte ist die Tatsache, daß sie auf die Notwendigkeit verweist, das Verhältnis zwischen Taylorismus und neuen Formen der Arbeitsorganisation zu klären, ehe die Frage von Technologie und Arbeitsorganisation gestellt werden kann. Diese Frage beinhaltet selbst schon eine Auseinandersetzung mit dem Wesen des Taylorismus. Während aber ein Großteil der Diskussion darüber sich in einer Art semantischer Streiterei erschöpft, besteht doch eindeutig ein Bedürfnis, dieses Problem zu thematisieren, wenn auch im Sinne eines soziologischen und nicht nur einfach eines logischen Problems.

Betrachten wir zunächst einmal die Art und Weise, wie Braverman den Taylorismus behandelt. Grundsätzlich läßt sich seine Sichtweise des Taylorismus als Ausdruck der Logik des Kapitals und als angemessene Sprache zur Beschreibung der objektiven Seite des kapitalistischen

Systems durchaus kritisieren. Braverman bezieht sich in seiner Schilderung der Entwicklung des kapitalistischen Arbeitsprozesses weitgehend auf Taylors eigene Darstellung der wissenschaftlichen Betriebsführung; er geht viel zu wenig auf konkrete Arbeitssituationen oder bewußte Anwendungen tayloristischer Prinzipien ein und konzentriert sich stattdessen ausschließlich auf die von Theoretikern der Managementseite vertretenen Organisationstheorien. Daraus ergeben sich wenigstens vier miteinander verbundene Konsequenzen. Braverman widmet den Problemen der Implementierung des Taylorismus zu wenig Aufmerksamkeit. Er vernachlässigt die Ergebnisse des Widerstandes, der von einem Teil der Arbeiterschaft (und des Managements) mit dem Ziel geleistet wurde, seine Einführung zu verhindern oder seine Wirkungen abzumildern oder zu beeinflussen. Weiterhin leistet er, wie ich bereits ausgeführt habe, keine empirische Analyse der Bemühungen, den Taylorismus in der Praxis umzukehren. Und schließlich werden die menschlichen Beziehungen und andere Formen des Management allein von der Definition her, nicht aber aufgrund einer Analyse, als faktische Möglichkeiten ausgeschlossen: der Taylorismus ist für ihn schlicht die Ausformung des Arbeitsprozesses im Kapitalismus.

Das zweite Problem ist Bravermans Verständnis des Taylorismus. Zum Beispiel wurde für Taylor das Problem immer wichtiger, wie Zustimmung, Legitimierung und Gemeinsamkeiten zu erreichen seien. »Ohne Zusammenarbeit«, so schrieb er, »gibt es keine wissenschaftliche Betriebsführung.« Er bemühte sich um eine Lösung für dieses Problem und versuchte die Manager von der Notwendigkeit zu überzeugen, ihre Einstellung zu ändern. Diese »geistige Revolution«, wie er sie nannte, würde dazu führen, die Arbeiter mit Fürsorge und Rücksicht zu behandeln — im Gegensatz zu dem normalen, eher tyrannischen Umgang mit ihnen. In letzter Instanz berief er sich auf die Autorität der Wissenschaft zur Legitimierung seiner Ideen und der Rolle des Managements.

Auf der Grundlage dieser Kritik an Bravermann läßt sich argumentieren, daß man statt von der Überlegenheit des Taylorismus besser von den Schranken und inneren Widersprüchlichkeiten der wissenschaftlichen Betriebsführung ausgehen sollte. Eine individualisierte Arbeitsorganisation muß durchaus nicht immer praktikabel sein, und es ist bemerkenswert, aber vielleicht nicht überraschend, daß die Versuche des Tavistock Instituts in London, eine Alternative zur sozio-technischen Theorie des Taylorismus zu entwickeln — mit dem Schwergewicht auf autonome Gruppen ohne Kontrolleure und mit flexibler Arbeitsverteilung —, im Kohlebergbau und nicht in der produzierenden Industrie begannen (Trist und Bamforth 1951). Allgemeiner ausgedrückt heißt das nichts weiter, als daß wir die große Vielfalt der verschiedenen existierenden Produktionsprozesse im Auge behalten sollten. In einigen Fällen kann es nämlich durchaus aus technischen oder wirtschaftlichen Gründen unmöglich sein, alle auszuführenden Verrichtungen im Detail vorzuschreiben, insbesondere in der Kleinserienproduktion.

Vor Bravermans Veröffentlichungen gab es unter den Sozialwissenschaftlern die Tendenz, die Industriesoziologie im Sinne eines gradlinigen Forschungsprogramm aufzufassen, das von dem human relations-Ansatz bis zu modernen, beispielsweise den sozio-technischen oder Aktions-Modellen reichte. Die — beabsichtigte oder nicht beabsichtigte — Konsequenz war, daß man den Taylorismus als eine Art historische Merkwürdigkeit abtun konnte oder zumindest als etwas, das mit den neu entwickelten Technologien nichts mehr zu tun hatte, weil es durch alternative sozial orientierte und umfassendere Methoden abgelöst wurde, die sich entweder grundsätzlich vom Taylorismus unterschieden oder die Schwächen des Taylorismus völlig überwunden haben sollten. Für Braverman selbst liegen technische und physi-

kalische Schranken unterhalb der Ebene des Taylorismus; der Taylorismus ist etwas absolutes, und sein »Kontroll«-Imperativ ist darüber hinaus in allen Technologien eingebaut.

Die Art der Beziehung zwischen dem Taylorismus und nachfolgenden Theorien ist höchst komplex und umstritten. Sicherlich besteht kein Anlaß, die letztgenannten Theorien als etwas völlig Neues einzuordnen, das sich auf allen Ebenen vom Taylorismus unterscheidet. Es ist gerade eine der Stärken des Bravermanschen Ansatzes, daß er fragt, inwieweit der Taylorismus — zumindest in der Praxis — tatsächlich abgelöst wurde, aus der akademischen Sicht der Sozialwissenschaftler mögen die theoretischen Voraussetzungen des Taylorismus durchaus veraltet erscheinen, aber für die Unternehmen hat er nichts an Bedeutung verloren und beherrscht auch weiterhin ihr Denken und die Art und Weise, wie sie die von ihnen praktizierten Arbeitssysteme strukturieren. Außerdem ist es gar nicht erforderlich, daß sie die tayloristischen Prinzipien ganz bewußt anwenden, weil solche Prinzipien durchaus — wie Armstrong (1984) in einer Studie am Beispiel von Ingenieuren gezeigt hat — ein grundlegender Bestandteil ihrer Ideologie oder ihres allgemeinen Denkens sein können, oder weil, wie Bravermans Analyse impliziert, die Produzenten gezwungen sind, wenn sie auf dem kapitalistischen Markt überleben wollen, den faktisch effizientesten Produktionsprozeß zu wählen.

Offensichtlich ist jede Schlußfolgerung hinsichtlich der Implementierung und Effizienz des Taylorismus unter anderem davon abhängig, wie eng der Begriff gefaßt wird. Eine breite Definition, die ihn — wie bei Braverman — mit allen Formen von Managementkontrolle gleichsetzt, wird zu der Erkenntnis führen, daß er alles durchdringt, während eine engere Definition eher zur Feststellung eines geringeren Einflusses führen wird. Einige Autoren, die eine engere Definition bevorzugen, bezweifeln, daß der Taylorismus für die Charakterisierung aller in der modernen Gesellschaft existierenden Formen der Arbeitsstrukturierung geeignet ist. Während Littler und Salaman (1984) bemerken, daß »der direkte und indirekte Einfluß des Taylorismus auf die Fabrikarbeit außerordentlich groß« sei, heben Wood und Kelly (1982) hervor, daß man auch die unterschiedlichen Zusammenhänge, in denen er durchgesetzt wurde, berücksichtigen müsse. Auf der anderen Seite impliziert Bravermans eher weitgefaßte Definition, wie wir gesehen haben, daß viele der sogenannten Alternativen zum Taylorismus ganz einfach Erweiterungen sind, nicht aber echte Alternativen; in diesem Sinne sind sie ein Teil des Prozesses der Kontrolle des Managements über die Arbeit, der Zersplitterung der Arbeit und der Abstufung der Arbeiter, und damit Teil des Taylorismus.

Die entscheidende Frage, die nicht immer eindeutig beantwortet wird, ist vielmehr, ob der neue »human relation«-Ansatz sich tatsächlich auf die Arbeitssysteme auswirkt. Die These, er habe rein kosmetische Wirkung, impliziert, daß die Veränderungen nicht real, sondern ausschließlich — aber vielleicht ebenso wichtig — ideologischer Natur sind. Die damit verbundene Annahme, daß die Arbeiter dadurch getäuscht werden, geht davon aus, daß die Betroffenen eher passiv oder sogar dumm seien — ebenso wie das Management für dumm gehalten wird, weil es, wie seine Kritiker behaupten, eine »Idioten«-Soziologie betreibt. Das führt dazu, daß die weitere Analyse der Phänomene der Umgestaltung der Arbeit oder die Humanisierung der Arbeit unterbleibt und schließlich bestimmte Annahmen in die Analyse eingehen, insbesondere hinsichtlich der negativen Auswirkungen der Umgestaltung der Arbeit sowie der Aufsplitterung der Arbeiterschaft.

Es ist offensichtlich, daß das Zitat von Nichols und Beynon (1977) aus ihrer Studie eines großen Programms zur Neuorganisation der Arbeit — »Man wechselt von einem langweiligen, schmutzigen, monotonen Arbeitsplatz, und irgendwo soll man dabei eine 'Bereicherung' erfahren« — nur der Anfang ist. Es wäre nämlich irreführend, wollte man von dem minimalen

psychologischen Effekt solcher Programme darauf schließen, daß sie letzten Endes nur Artefakte seien. Erstens gehen wir, wenn wir sie als trivial abtun, von einem absoluten Maßstab aus, statt sie im Zusammenhang mit früheren oder heutigen wirtschaftlichen Strukturen sowie mit dem Problem zu beurteilen, die für die betroffenen Arbeiter den entscheidenden Gesichtspunkt darstellen. Zweitens können wir nicht von einem völlig passiven Arbeiter ausgehen, der der Vermarktung der Strategie der »human relations« gutgläubig gegenübersteht, denn das genannte Zitat bietet keinen Anhaltspunkt dafür, daß die betroffenen Arbeiter darauf hereingefallen seien. Und drittens dürfen wir nicht vergessen, daß die Neustrukturierung der Arbeit in den Bemühungen des Managements, Produktionsprobleme oder ökonomische Krisen durch eine Steigerung der Effizienz und der Produktion zu lösen, einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Diese letzte Gefahr zeigt sich besonders deutlich in der Arbeit Friedmans (1977a, 1977b), der nicht-tayloristische Methoden als Versuche wertet, in Zeiten einer Arbeitsknappheit mit dem dadurch bedingten Anwachsen der politischen Macht der Arbeiterschaft fertig zu werden.

Die entscheidende Frage ist also nicht, ob die Programme zur Humanisierung der Arbeit die Arbeiter täuschen, sondern wie diese darauf reagieren. Wie Roberts und Wood (1982) gezeigt haben, können verschiedene Gruppen der Arbeiterschaft selbst innerhalb eines einzigen Unternehmens durchaus unterschiedlich auf ein und dieselbe Initiative des Management reagieren: manche sind in der Lage, bestimmte Teile des Programms abzulehnen, andere Teile zu ihrem eigenen Vorteil einzusetzen und in bestimmten Situationen sogar die Offensive zu ergreifen. Außerdem darf man die ökonomischen Motive beider Seiten, Management wie Arbeiterschaft, nicht außer acht lassen, denn wie Kelly (1982a, 1982b, 1985) gezeigt hat, haben zahlreiche Arbeitsumstrukturierungsmaßnahmen ihren Grund vor allem in dem Versuch, Produktionsprobleme im Zusammenhang mit bestimmten Produkt- und Arbeitsmärkten zu bewältigen. Darüber hinaus sind die daraus erwachsenden Produktivitätszuwächse nicht in erster Linie in Begriffen einer stärkeren Humanisierung der Arbeit zu verstehen, sondern vielmehr unter dem Gesichtspunkt nachfolgender Veränderungen des Systems der Lohnfindung und der Lohnhöhe sowie der verbesserten Abstimmung des Produktionssystems.

Als Anfang der 80er Jahre die Rezession in Großbritannien sich zunehmend verschärfte, blieben die Betriebe bei ihrer Praxis, flexible Arbeitsgruppen einzuführen, die Trennung zwischen Fach- und Produktionsarbeitern abzubauen und die Arbeitsplätze neu zu gestalten und zusammenfassen. Es gibt keinen empirischen Hinweis darauf, daß diese Neugestaltung der Arbeitsplätze durch das Management in der Krise sich ausschließlich an tayloristischen Prinzipien orientierte. Es ist sogar durchaus möglich, daß der Versuch, solche Veränderungen im Sinne einer einfachen Dichotomie von Taylorisierung und Humanisierung der Arbeit zu analysieren, viel zu verengend angelegt ist. Entsprechend läßt sich behaupten, daß der Versuch des Managements, mit Hilfe von Beteiligungsmodellen die Arbeiter zu motivieren und die Arbeitsplätze zu verändern, nicht ausschließlich im Sinne einer einfachen Dichotomie von Zwang und Kooperation verstanden werden kann: es ist nicht immer einfach so, daß das Management die Arbeiter zwingt, sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren. Vielleicht sollte man besser unterscheiden (vgl. Roberts und Wood 1982: 82) zwischen Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen mit dem Ziel der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (job enrichment oder Humanisierungsprogramme) und solchen Maßnahmen, die dieses Ziel nicht intendieren, zum Beispiel die Flexibilisierung der Arbeitskräfte oder die Verschärfung der Kontrollmaßnahmen. Allerdings kann man die letzteren Methoden nicht einfach als tayloristisch oder neo-tayloristisch im Sinne einer Ausweitung der Managementkontrolle bezeich-

nen, denn sie können durchaus echte, wenn auch begrenzte Elemente einer Anreicherung der Arbeit beinhalten.

Viele der jüngsten Veränderungen in der Arbeitspraxis, zumindest in Großbritannien der früheren 70er Jahre, mögen ohne ausdrücklichen Bezug auf solche Ziele wie Arbeitsanreicherung oder Arbeitsbefriedigung vorgenommen worden sein. Nach der These von Kelly ist es sogar zweifelhaft, ob solche Gedanken selbst vor der Rezession je für den Großteil der Arbeitsgestaltungprogramme eine Rolle gespielt haben. In diesen Programmen ging es meistens um die Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes, um die Qualitätskontrollen und die Einführung neuer Technologien, wenn auch vielleicht in weniger unverhüllter Form als in der gegenwärtigen Situation. Bemühungen des Managements, die mögliche Plackerei repetitiver Teilarbeit ins Visier zu nehmen, hat zumindest in Großbritannien bei der Arbeitsgestaltung immer eine untergeordnete Rolle gespielt, ohne vollständig gefehlt zu haben. Auf jeden Fall jedoch erfuhr die Sprache der Humanisierung der Arbeit durch die Einführung von »Qualitätskontrollen« nach japanischem Vorbild — kleinen Gruppen von in der Regel zwischen fünf und zehn Beschäftigten, die zusammenarbeiten und regelmäßig zusammenkommen, um Arbeitsprobleme zu diskutieren und zu lösen — einen neuen Anstoß und eine wertvolle Bereicherung. Bei diesen neuen Methoden handelt es sich in der Tat um eine Verbindung der Resultate moderner Motivationstheorien mit Fragen der Produktivität und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Betriebe. Die Notwendigkeit solcher Experimente resultiert in erster Linie aus den Schwächen des tayloristischen Systems mit all seinen Grenzen, Schranken und Widersprüchen (Wood und Kelly 1982; Kelly 1982a, Kelly 1982b, Kelly und Wood 1984). Selbstverständlich stellt diese neueste Technik der Einführung von »Qualitätszirkeln«, keinen vollständigen Bruch mit dem Taylorismus dar, sondern spiegelt eher die Tatsache wider, daß die tayloristischen Methoden die Arbeiter nie zu bloßen Automaten haben reduzieren können, und betont damit die Bedeutung des kollektiven Charakters der Produktion sowie die Notwendigkeit, die »stillschweigenden Qualifikationen« (tacit skills) der Arbeiter nutzbar zu machen. Wenn das Management derartige neue Strukturen einführt, dann erkennt es damit faktisch die Notwendigkeit an, gemeinsam den Arbeitsprozeß zu gestalten. Darum sind solche Programme keineswegs notwendigerweise rein kosmetischer oder rein manipulativer Art.

Zum Schluß dieses Kapitels ein zentrales Problem, welches die nach-Bravermansche Diskussion über »neue« Formen der Arbeitsorganisation entscheidend geprägt hat: die zentrale Funktion, die der Kontrolle zugeschrieben wird. Der Begriff der Kontrolle ist dabei vielleicht nicht so einfach zu definieren, wie es auf den ersten Blick den Anschein hat oder wie Braverman, Edwards (1979) und andere nahelegen. Darüber hinaus gab es eine deutliche Tendenz, Kontrolle eindimensional im Sinne eines Null-Summen-Konzepts zu verstehen. Das bedeutet: wenn das Management sich Kenntnisse über einen bestimmten Prozeß verschafft, dann verlieren die Arbeiter damit entweder diese Kenntnisse oder die damit verbundene Kontrolle. Die Wissensaneignung verschmilzt mit dem Wissensmonopol des Kapitals. Die historische Analyse geht dabei nur von einer einfachen Verlagerung von Arbeitskontrolle zu Unternehmerkontrolle aus. Das beinhaltet aber nicht nur, daß Braverman keine Unterscheidung macht zwischen unterschiedlichen Formen von Kontrolle, sondern daß er das gar nicht kann: der Taylorismus kann nach dieser Auffassung aus sich selbst heraus nicht überwunden werden (Wood und Kelly 1982).

Selbst wenn wir einräumen, daß der Taylorismus nicht die einzige Form von Kontrolle ist, stehen wir immer noch vor einem schwierigen Problem, solange wir mit dieser Art von Null-

summen-Modellen von Kontrolle operieren. Wenn man nämlich zeigen kann, daß die Neustrukturierung der Arbeitsplätze die Managementkontrolle verstärkt, dann folgt aus dieser Perspektive, wie Kelly (1985) deutlich macht, zweierlei: Das Nullsummenmodell bedeutet, daß die Arbeiter immer mehr Kontrolle verlieren, und solche Pläne können nicht im Interesse der Arbeiter sein, weil deren Interessen mit denen des Managements nicht übereinstimmen. Wenn man jedoch die zahlreichen Beispiele von Arbeitsplatzstrukturierung betrachtet, vor allem die Fälle, die Kelly in der elektronischen Industrie in Großbritannien nach dem Kriege untersucht hat, dann ergibt sich kein so eindeutiges Bild. Auf der einen Seite hatten die Arbeiter im Anschluß an Arbeitsplatzveränderungen in der Regel mehr individuelle Kontrolle über ihr Arbeitstempo, da dieses nicht mehr vom Fließband vorgeschrieben wurde. Außerdem hatten sie auch mehr Kontrolle über die Arbeitszeit, denn sie konnten je nach Bedarf Pausen einlegen, ohne die Vorgesetzten um Erlaubnis fragen zu müssen. Auf der anderen Seite waren die Arbeiter dadurch auch für das Management viel leichter im Blick zu behalten, und es war sehr viel einfacher, ihnen die Verantwortung für niedrige Leistung oder schlechte Qualität zuzuschieben, wenn sie auf individuellen Arbeitsplätzen arbeiten, als wenn sie kollektiv am Band stehen. Außerdem wurde die Produktion auch sehr viel weniger störanfällig durch Absentismus und Fluktuation, gerade weil die Arbeitsorganisation individualisiert wurde: in dieser Hinsicht wurde die Managementkontrolle über den Arbeitsprozeß in der Tat verstärkt. Wie kann man aber, wie Kelly (1985: 44) mit vollem Recht fragt, diese unterschiedlichen Aspekte der Kontrolle, die so unvereinbar scheinen, auf einen Nenner zu bringen, und wie kann man so zu allgemeinen Aussagen im Hinblick auf Verschiebungen der Kontrolle kommen? Das Problem wird noch deutlicher, wenn wir andere Formen der Neustrukturierung der Arbeit berücksichtigen. Zum Beispiel verlangen flexible Arbeitsgruppen von den Arbeitern selbst eine erhöhte Mobilität zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen und auf diesem Wege geben sie ihnen ein zusätzliches Sanktions- oder Kontrollmittel in die Hand, wenn sie diese Mobilität verweigern. Nur wenn wir aufhören den Arbeitsproblemen des Managements die Priorität zu geben und die neuen Formen der Arbeitsorganisation ausschließlich unter dem Kontrollaspekt analysieren, können wir der komplexen Vielschichtigkeit solcher Initiativen gerecht werden (Kelly 1982). Diese Überlegungen zum Begriff der Kontrolle haben natürlich auch wichtige Konsequenzen für den Begriff der Qualifikation, mit dem ich mich im folgenden Abschnitt beschäftigen werde.

### Der Begriff der Qualifikation

Braverman (1984) definierte den Begriff der Qualifikation in Anlehnung an Taylors Trennung von Planung und Ausführung und neigt zu einer Romantisierung des Handwerkers/Facharbeiters (Elgar 1982), weil handwerkliche/Facharbeit für ihn die Einheit von Planung und Ausführung beinhaltet. Im modernen betrieblichen Zusammenhang verkörpert Qualifikation das Gegenteil von managerieller Kontrolle. Die Beschäftigung mit Bravermans Qualifikationsbegriff birgt nun die Gefahr eines erneuten Definitionsstreits, diesmal im Hinblick auf den Begriff der Qualifikation. Dennoch ist es notwendig, eine Reihe wichtiger Unterschiede festzuhalten. So schlägt beispielsweise Beechey (1982: 63-4) bei der Diskussion des Qualifikationsbegriffs die Unterscheidung dreier unterschiedlicher Aspekte vor: (1) objektiv definierte Kompetenzen, (2) Kontrolle über Planung und Ausführung, und (3) den gesellschaftlich definierten Berufsstatus, der mehr oder weniger unabhängig sein kann vom Um-

fang der objektiv definierten Kompetenz. Darüber hinaus muß man zwischen persönlicher Qualifikation und Arbeitsplatzanforderungen sowie zwischen diesen und dem Etikett »Facharbeit« für bestimmte Arbeitsplätze unterscheiden: bestimmte Tätigkeiten können aufgrund technologischer Veränderungen vom Arbeitsinhalt her entwertet werden, ohne daß damit die Dequalifizierung bestimmter Individuen verbunden wäre. Ungelernte Kräfte können auf diese Arbeitsplätze umgesetzt werden, die — im Sinne der Argumentation — höhere Qualifikationsanforderungen stellen als die bisherigen Arbeitsplätze, während die qualifizierten Arbeitskräfte auf Arbeitsplätze mit höheren Qualifikationsanforderungen umgesetzt werden können, zum Beispiel auf Arbeitsplätze in der Instandhaltung. Solche Unterscheidungen spielen eine wichtige Rolle für die drei Hauptaspekte der »labor process«-Debatte. Erstens wurde die Braverman-Diskussion mit den alten Diskussionen über die sogenannte gesellschaftliche Konstruktion der Qualifikation verknüpft, ein Thema das sich seinerseits auf die langjährigen Diskussionen über die britische Facharbeitertradition sowie auf die neuere Diskussion über Frauenarbeit bezieht. Zweitens richtete sich das Interesse zunehmend auf die Arten von Qualifikation, die von Beschäftigten an sogenannten unqualifizierten Arbeitsplätzen genutzt werden und/oder angeblich Routinearbeiten beinhalten, und insbesondere auf die sogenannten »stillschweigenden« Qualifikationen. Und drittens spielen Fragen der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung eine wichtige Rolle. Ich werde im folgenden Abschnitt der Reihe nach auf diese Diskussionsbereiche näher eingehen.

### *Die gesellschaftliche Konstruktion der Qualifikation*

Die Vorstellung, daß Qualifikationen gesellschaftlich konstruiert werden, geht weitgehend auf die Tradition des Handwerks zurück. Im Jahre 1962 stellte Turner die überzeugende These auf, daß die Arbeitsplätze der Facharbeiter durch die Mechanisierung dequalifiziert worden seien, daß es ihnen aber aufgrund ihrer Organisierung und sich entwickelnder Senioritätsregelungen gelang, sich ihre eigene Identität in Abgrenzung zu den ungelerten Arbeitern zu bewahren. Offensichtlich stellt die anhaltende Bedeutung qualifizierter Facharbeit für die Annahme fortschreitender Dequalifizierung ein Problem dar, weil es weit mehr solcher Arbeitsplätze gibt, als die These impliziert. Das Argument der gesellschaftlichen Konstruktion der Qualifikation bietet nun eine mögliche Lösung dieses Problems, denn ihm zufolge ist die anhaltende Verwendung des Begriffes Facharbeiter ganz einfach ein Ausdruck eines Etikettierungsprozesses.

Die These von der gesellschaftlichen Konstruktion der Qualifikation läßt sich auf zwei verschiedene Weisen formulieren. Einmal könnte der Akzent auf der Art und Weise liegen, in der das Management die Etikettierung bestimmter Arbeitsplätze vornimmt oder aufrecht erhält, um damit die Macht und den Zusammenhalt der Arbeiterklasse aufzusplintern oder zu verringern und so das Problem des Arbeiterwiderstandes anzugehen. Einige »radikale«\* Autoren (z.B. Edwards 1979) verwenden den Begriff des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes in diesem Sinne, um zu zeigen, daß die Schaffung einer Stufenleiter der Qualifikationen nicht auf gravierenden Unterschieden der Arbeitsplatzanforderungen beruht, sondern vielmehr Ausdruck des Prinzips von »teile und herrsche« ist. Das andere Extrem ist die in ähnlicher Form von Turner vertretene These, daß die Arbeitsplatzetiketten das direkte Ergebnis von

\* Die »radicals« sind eine Reihe vor allem US-amerikanischer Ökonomen, Soziologen, Politologen etc., die sich einem kritischen Programm der Sozialwissenschaften verpflichtet fühlen (die Redaktion).

Arbeiterwiderstand oder Arbeiterinitiativen seien. Danach sind einige Gruppen von Arbeitern in der Lage, für sich selbst ein Lohnniveau zu erkämpfen, das vorher für Facharbeiter galt, und außerdem durch eine Art Gesellen- und Lehrlingsystem den Einstieg in diesen Beruf kontrollieren.

Beide der genannten Extrempositionen lassen sich mit denselben Argumenten kritisieren. So argumentiert beispielsweise More (1982), daß im 19. Jahrhundert diejenigen, deren Arbeit das Etikett qualifizierter Facharbeit trägt, damals wie heute ein bestimmtes Qualifikationsniveau und bestimmte Fähigkeiten besaßen und noch besitzen, die für das reibungslose Funktionieren der Industrie notwendig sind. Insbesondere betont er, daß ein Großteil der Produktion auch heute noch Kleinserien- oder Einzelstückproduktion ist und stimmt in diesem Punkt mit dem Argument der Kontingenz-Theorie hinsichtlich der Marktschranken des Taylorismus überein. Darüber hinaus kann man darauf verweisen, daß die Facharbeiter auch in den Massenproduktionssystemen zu einem großen Teil maschinelle Arbeit für die Kleinserien- oder Einzelstückproduktion sowie Instandhaltungsarbeiten leisten, die bestimmte diagnostische Fertigkeiten erfordern. Selbst diejenigen Autoren, die wie Penn (1982) einräumen, daß bestimmte Gruppen von Arbeitern eine Art Abgrenzungstrategie verfolgen, stimmen keineswegs immer mit der Dequalifizierungsthese überein. Nach Meinung von Penn vollzog sich der Abgrenzungsprozeß im Maschinenbau in Großbritannien bereits vor der Phase der Mechanisierung, was es den Facharbeitern ermöglichte, ihre Arbeitsplätze gegen Dequalifizierungsversuche seitens des Managements zu verteidigen. Diese Argumentation betont ebenso wie Turners These von der gesellschaftlichen Konstruktion der Qualifikation die starke Macht der organisierten Arbeiterschaft am Arbeitsmarkt, aber sie impliziert auch, daß die Facharbeiter nicht nur die mit ihren Arbeitsplätzen verbundenen Privilegien erhalten konnten, sondern auch den handwerklichen Charakter ihrer Arbeitsplätze. Lee (1982) vertritt darüber hinaus die Auffassung, wenn es einen Prozeß der Dequalifizierung gibt, dann sei er auf strukturelle Veränderungen der Wirtschaft, zum Beispiel Arbeitsplatzverluste, zurückzuführen und nicht auf irgendwelche direkten Konfrontationen. Das allgemeine durchschnittliche Qualifikationsniveau der Arbeit muß nicht unbedingt durch die wirtschaftlichen Veränderungen sinken, denn sie wirken sich tendenziell weit stärker für den einzelnen Arbeiter aus als auf die relative Nutzung der qualifizierten Arbeit in der Produktion selbst.

Solche und ähnliche Überlegungen machen einen skeptisch gegenüber einer Argumentation, die sich allzu sehr auf die Annahme einer gesellschaftlichen Konstruktion stützt. Für einen Soziologen sind selbstverständlich alle Arbeitsplätze und Qualifikationen in dem Sinne gesellschaftlich erzeugt, daß sie nicht von irgendeiner gott-gegebenen Technologie bestimmt werden. Die Frage muß also lauten, inwieweit die Etikettierung bestimmter Arbeitsplätze als Facharbeit von der Technologie unabhängig ist. Diese Frage läßt sich viel leichter beantworten, wenn man davon ausgeht, daß die Technologie — oder im orthodox marxistischen Verständnis: die Nutzung der Technologie durch die Kapitalisten — das Qualifikationsniveau immer stärker bis zum Nullpunkt reduziert, bis die Arbeiter nur noch automatische, routinisierte Verrichtungen ausführen. Im Endeffekt stellen die entschiedenen Vertreter der These von der gesellschaftlichen Konstruktion die Facharbeiterqualifikationen als das Ergebnis von Verteilungskämpfen auf dem Markt dar bzw. als die Fähigkeit des Managements, in dem von ihnen eingesetzten Produktionssystem den absoluten Primat des tayloristischen Systems durchzusetzen.

Gleichwohl darf die Kritik an der These der gesellschaftlichen Konstruktion nicht dazu füh-

ren, daß wir die Tatsache ignorieren, daß die Etikettierung der Arbeitsplätze wichtige Probleme birgt. Hier liegt die Bedeutung der von Beechey getroffenen Unterscheidungen. In der Tat ist es ein wichtiger Gesichtspunkt der Kritik an Braverman, daß er bei seinem Versuch, die Etikettierung der Arbeitsplätze zu entmystifizieren, indem er zeigt, daß alle Arbeitsplätze dem gleichen tayloristischen Prozeß unterworfen sind, die soziologische Bedeutung von Arbeitsplatzdefinitionen völlig außer acht läßt. »Sie sind ein Teil der heutigen Realität wie die Arbeitsplätze, auf die sie sich beziehen«, argumentieren Phillips und Taylor (1980). Das gilt insbesondere für die feministische Diskussion, denn sie geht davon aus, daß die Klassifizierung bestimmter Arbeitsplätze als »Frauenarbeitsplätze« ein grundlegender Aspekt des Diskriminierungsproblems ist. Darüber hinaus gilt in vielen Fällen, daß die sogenannte »Frauenarbeit« beträchtliche Fertigkeiten (Qualifikationen/»skill«) erfordert, die häufig mit denen der »Männerarbeit« vergleichbar sind. Das führte Phillips und Taylor zu der Frage: »Ist eine Arbeit Frauenarbeit, weil sie ungelernete Arbeit ist, oder ungelernete Arbeit, weil sie Frauenarbeit ist?« Damit wird das gesamte Problem von Arbeitsplatzbezeichnung und Qualifikationsniveau auf den Punkt gebracht. In noch allgemeinerer Weise zeigen Craig u.a. (1982), daß in kleinen Betrieben mit spezialisierten Produkten und vielfach schlechtbezahlten Arbeitskräften die Anforderungen an sogenannte »ungelernte« Arbeiter häufig deutlich höher sind als die Anforderungen, die in den größeren Betrieben an die gleichen Arbeiter bei höherem Lohn bzw. höherem Qualifikationsstatus innerhalb der Arbeitsplatzhierarchie gestellt werden. Es wird deutlich, daß diese Arbeitsplatzklassifikationen hinterfragt und die damit verbundenen Qualifikationen genauer untersucht werden müssen. Aus dieser Überlegung heraus beschäftigte ich mich mit Polanyis Begriff des »stillschweigenden Wissens« (tacit knowledge) (Polanyi und Prosch 1975).

#### *Der Begriff der »stillschweigenden« Qualifikation*

Ein Aspekt der Arbeitsanforderungen, der in der jüngsten Diskussion besondere Aufmerksamkeit erregt hat, ist das »stillschweigende Wissen« (tacit knowledge), das bei der Aneignung und Vervollkommnung von Handlungen eine grundlegende Rolle spielt. Die Arbeiter können sich durchaus der Tatsache bewußt sein, daß sie über ein bestimmtes spezifisches, aber nicht anerkanntes Wissen verfügen, aber der Begriff der »stillschweigenden Qualifikation« (tacit skills) geht weit über den Aspekt der fehlenden Anerkennung dieser Qualifikation hinaus und macht deutlich, daß man nicht einfach Qualifikationen mit bewußtem Denken oder Kreativität mit Spontanität gleichsetzen darf. In der Tat kann allzu bewußtes Denken, insbesondere in der Lernphase, durchaus die Leistung beeinträchtigen, insbesondere wo es auf die Koordinierung von Motorik und Sensorik ankommt wie beim Autofahren. Das heißt auch, daß das einfache Befolgen eines Systems von detaillierten Instruktionen für die Entwicklungen einer vollkommenen Leistung keineswegs ausreichend ist. Eine erfolgreiche Aufgabenlösung kann durchaus unterschiedliche Anforderungen an »stillschweigendes Wissen« und unterschiedliche Grade von bewußter Aufmerksamkeit erfordern. Ein Ingenieur, der im Flugzeugbau die Konstruktionsangaben in die Belastbarkeit der zu verwendenden Metalle umrechnet, benutzt in erster Linie formalisierte Qualifikationen in bezug auf Interpretation und Berechnung zur Anwendung, aber der Maschinenbauer, der die Prototypen für eine neue Maschine herstellt, bringt bei seiner Umsetzung von Konstruktionsangaben in das Modell eines Teils auch Intuition und akkumulierte Erfahrung ein — er (oder sie) nutzt auch »stillschweigende« Qualifikationen. Die Umsetzung von Gelerntem in erfolgreiche Routine beinhaltet einen Prozeß der Verin-

nerlichung von Bewegungsmustern und eingeschränkter Aufmerksamkeit. Das Erlernen von Tanzstilen, Maschineschreiben sowie handwerklichen oder maschinellen Fertigkeiten erfordert in jedem Fall eine Abstimmung von Körper und Geist, damit das Erlernte erfolgreich ausgeführt und wiederholt werden kann, ohne daß die gesamte Aufmerksamkeit darauf gerichtet ist. Unterschiedliche Aufgaben können durchaus unterschiedliche Aufmerksamkeit erfordern. Dabei steht die stillschweigende, routinisierte Fertigkeit dem Reagieren auf unvorhergesehene Situationen gegenüber. Für einen Autofahrer erfordert das Überholen auf der Autobahn nur eine begrenzte Aufmerksamkeit, aber in der Nacht oder in kritischen Situationen — zum Beispiel wenn plötzlich ein Kind oder ein Hund auf die Fahrbahn laufen — wird seine gesamte Aufmerksamkeit in Anspruch genommen. Die Anwendung von sogenannten fachmännischen Kniffen bei routinierter Arbeit ist nur ein Beispiel einer solchen gesteigerten Aufmerksamkeit. Eine weitere wichtige Dimension der »stillschweigenden Qualifikation«, die besonders für die Fabrikarbeit von Bedeutung ist, bezieht sich auf den zunehmend kollektiven Charakter des Arbeitsprozesses. In unserer Untersuchung von Rekrutierungsmethoden (Wood 1985, 1986a) haben wir festgestellt, daß Personalrekrutierer nicht einfach abstrakte soziale Fertigkeiten meinen, wenn sie von der Notwendigkeit sprechen, daß sich ein Arbeiter »einordnet«, sondern vielmehr von der Notwendigkeit, daß der Arbeiter erkennt und versteht, welche Rolle sein Arbeitsplatz im Gesamtgefüge des Produktionsprozesses spielt. Die Komplexität der Produktion verleiht dieser Fähigkeit große Bedeutung. So muß beispielsweise ein Fleischhauer in einer Wurstfabrik lernen, sein Arbeitstempo so an die Geschwindigkeit des Fließbandes und den Stand der folgenden Arbeitsgänge anzupassen, daß die Arbeit am gesamten Band gleichmäßig synchronisiert verläuft. Damit wird klar, daß eine der Schwächen der Bravermanschen Sichtweise der Produktion darin besteht, daß sie annimmt, die Produktion sei einfach eine Frage tayloristischer Arbeitsplatzgestaltung, die ohne Unsicherheitsfaktoren immer gleichmäßig verlaufen könne. Die praktischen Fertigkeiten der meisten Arbeiter bestehen eben nicht zuletzt darin, daß sie solche Störungen erkennen, diagnostizieren und beheben können.

Der Begriff der stillschweigenden Fertigkeiten beinhaltet natürlich auch, daß die Arbeiter nicht auf einfache Arbeitsautomaten reduziert werden können, wie das in vielen Dequalifizierungsthesen impliziert wird. Das ist jedoch für sich noch kein Grund, jede Dequalifizierungsthese abzulehnen. Außerdem besteht die Gefahr, daß man das, was häufig nur belastende Routinearbeit ist, über Gebühr romantisiert. Allerdings gibt es, wie eine Rekrutierungs-Studie gezeigt hat, Fälle, in denen Arbeiter und Personalleiter bestimmte Arbeitsplätze als Idiotenarbeit bezeichnen, aber gleichzeitig genau wissen, daß diese Kennzeichnung den tatsächlich erforderlichen Qualifikationen und Fertigkeiten an diesen Arbeitsplätzen keineswegs gerecht wird. Blackburn und Mann (1979: 280) stellen die Behauptung auf, daß die meisten »Arbeiter objektiv in der Lage sind, die für die weitaus meisten Arbeitsplätze notwendige Fertigkeiten zu erlernen; wir schätzen, daß 85 % Prozent der Arbeiter 95 % der Arbeitsplätze ausfüllen können.« Die von uns interviewten Personalleiter würden diese Zahlen bestimmt niedriger ansetzen, ebenso wie es viele Arbeiter tun, wenn sie ihre Anpassung an einen bestimmten Arbeitsplatz diskutieren. Dieser Aspekt ist jedoch weit weniger wichtig als die Schlußfolgerung von Blackburn und Mann, daß sich nämlich Ungelernten-Arbeitsplätze nur im Hinblick auf den Grad der menschlichen Erniedrigung, der damit verbunden ist, unterscheiden« (ebenda). Die Schwierigkeit bei solchen Schlußfolgerungen liegt darin, daß die »stillschweigenden« Fertigkeiten in der Regel als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Was erlernt wird, sind einfach Bewegungsvorgänge bei der Arbeit, die — wenn auch selten —

durch zusätzliche neue Bewegungen ergänzt werden müssen, wenn es darum geht, mit unerwarteten Situationen fertigzuwerden.

Blackburn und Mann führen das Beispiel des Autofahrens als eine Art Maßstab für die Beurteilung von notwendigen Fertigkeiten bei der Arbeit an und kommen zu dem Ergebnis, daß die meisten Arbeiter mit dem Auto auf dem Weg zur Arbeit mehr Fertigkeiten benötigen als bei der Arbeit selbst. Das ist ein wichtiger Vergleich, aber er kann auch irreführend sein. Erstens ist das Autofahren selbst eine komplexe Handlung. Zweitens sehen viele Arbeiter bei der Schilderung ihrer Arbeitsplätze die Probleme, die sie am Arbeitsplatz haben, durchaus positiv als mit den Problemen des Autofahrens vergleichbar an (vgl. z.B. Kusterer 1978: 50 f.). Außerdem ist es eine Sache, ein Auto fahren zu können, eine andere, die Funktionsweise eines Autos zu verstehen. Wenn Manager (und Arbeiter) von der Notwendigkeit der Anpassung an den Arbeitsplatz sprechen, dann beinhaltet das die Feststellung, daß es für die Arbeiter dabei um weit mehr geht als die einfache Fähigkeit, eine Maschine zu bedienen (oder, um die Analogie wiederaufzunehmen, ein Auto zu fahren).

Die Tatsache, daß einige Arbeitsplätze — zumindest in bestimmten Aspekten — beträchtliches Wissen und Erfahrung erfordern, hat mehrere Implikationen. Die offensichtlichste davon ist, daß man einen Arbeitsplatz nicht einfach nach seiner Bezeichnung oder auch nur nach seinen oberflächlichen Merkmalen beurteilen darf. Die formalen Anlernzeiten sind zwar wichtig, aber sie vermitteln uns kein vollständiges Bild, da das notwendige Wissen häufig am Arbeitsplatz selbst, während der Arbeit, erworben wird. Eine weitere Implikation ist die Feststellung, daß es selbst innerhalb ein und desselben Produktionssystems eine Vielzahl verschiedener Arbeitsplätze geben kann. Darüber hinaus darf man nicht vergessen, daß das Problem für das Management nicht nur einfach darin besteht, die Kooperation der Arbeiter zu erreichen, denn die Arbeiter werden in erster Linie für einen bestimmten Arbeitsplatz rekrutiert und nicht einfach für ein bestimmtes System von Management-Kontrolle. Dazu gehört, um bei unserem Analogiemodell zu bleiben, der Schritt vom Führerscheininhaber zum Autofahrer und sogar zum Arbeiter mit technischem Verständnis. Die Tatsache, daß das Management sich dieses Problems zunehmend bewußt wird und sich darauf einstellt — zum Beispiel mit der Einführung von Qualitäts-Zirkeln und anderen Initiativen — ist ein Anhaltspunkt dafür, daß die Frage der Qualifikation nicht von den Anforderungen zu trennen ist, die an die Menschen gestellt werden, sowie von der Rolle, die das Management dabei spielt.

#### *Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung*

Diese beiden Vorstellungen von der »gesellschaftlichen Konstruktion« der Qualifikation und den »stillschweigenden Qualifikationen« lassen sich daraus auf das Problem der Trennung der Arbeitsplätze nach Männer- und Frauenarbeit anwenden. Umgekehrt wurden auch, wie wir oben gesehen haben, Überlegungen zur Frauenarbeit in die Diskussion der Qualifikation eingebracht. Schon die bloße Tatsache, daß Frauen von vielen Arbeitsplätzen ausgeschlossen werden — wie zum Beispiel Blackburn und Mann in ihrer bereits erwähnten Studie zeigen —, spricht für die allgemeine These, daß Qualifikationen nicht gesellschaftlich neutral sind und von irgend einer vom Himmel gefallenen Technologie bestimmt werden. Die Unterbewertung bestimmter Qualifikationen, die Frauen gegenwärtig mit größeren Produktivitätsraten als Männer leisten, wird zunehmend wahrgenommen. Das beste Beispiel dafür sind banale, repetitive und monotone Tätigkeiten, die Geschicklichkeit erfordern, wie bei den Fließbandarbeiterinnen in der Elektroindustrie oder den Maschinenarbeiterinnen in der Textilindu-

strie. Obgleich Frauen nach Meinung vieler Leute eine bessere »natürliche« Eignung für solche Arbeiten haben, wird sie dennoch ständig unterbewertet und generell als ungelernte oder angelernte Arbeit definiert. Das erklärt sich zum Teil dadurch, daß die Frauen einige dieser Fertigkeiten zu Hause und oft schon als Kinder erlernen. Eine so hochqualifizierte Arbeit wie das Nähen wird häufig gerade deshalb nicht als solche anerkannt, weil sie nicht direkt am Arbeitsplatz erlernt wird und daher als natürliche Fähigkeit von Frauen aufgefaßt wird. Dazu gehört außerdem, daß Qualifikation häufig in Zusammenhang mit technischen Problemen verstanden wird und deshalb viele der vorwiegend »sozialen« Qualifikationen von Frauen vor allem in der »Pflegearbeit«, selbst übrigens in den »sozialistischen« Ländern, weitgehend nicht anerkannt und daher unterbewertet werden.

So konzentrierte sich die Diskussion der Frauenarbeit in Großbritannien auf die beiden Aspekte, daß Frauen von qualifizierten Arbeitsplätzen ausgeschlossen werden, weil sie keine formelle Ausbildung oder Lehre durchlaufen haben, und daß Frauen Arbeiten verrichten, die komplexe Fertigkeiten erforderten, aber nicht als qualifizierte Arbeit eingestuft werden. Insbesondere diese zweite Art von Diskriminierung, die die Frauen vom Facharbeiterstatus ausschließt, wird von Braverman und den meisten anderen Industriesoziologen gern übersehen, aber die Berücksichtigung von Konzepten wie der »stillschweigenden Qualifikationen« hilft diesen Fehler zu vermeiden. Darüber hinaus haben die Feministinnen darauf verwiesen, daß Männer häufig Frauen direkt ausschließen, und brachten deshalb den Begriff des Patriarchats in die Diskussion ein. Sie betonen, daß das »ausgehandelte System« der ArbeitsplatzEinstufung die Machtverhältnisse zwischen Kapital und Arbeit, aber auch zwischen Männern und Frauen widerspiegelt. In vielen Situationen richtet sich daher die Ausgrenzungstaktik der männlichen Arbeiter sowohl gegen ihre männlichen Kollegen als auch gegen die Frauen. Einen wichtigen Beitrag zu diesem Thema lieferte Cockburn (1983) mit ihrer Studie über Arbeiter in der Druckindustrie. Sie kommt zu dem Ergebnis, daß Arbeitsplatzhierarchien nicht nur ein Ausdruck des Produktionssystems sind, sondern gleichzeitig auch ein System männlicher Herrschaft verkörpern, in dem die berufliche Identität untrennbar mit der Männlichkeit verbunden ist. So haben sich die Männer seit dem fünfzehnten Jahrhundert erfolgreich Arbeitsplätze angeeignet und Frauen ausgeschlossen; dabei entwickelten sie im Laufe der Zeit ein langwieriges und rituelles Anlernsystem, das Frauen den Berufseinstieg unmöglich machte.

Die Autorin hat gezeigt, wie die Drucker die Anforderungen an die Arbeiter definierten: sie mußten hart, ehrgeizig und fähig sein, in der Hitze, dem Schmutz und dem Lärm der Setzerei bestehen können. Um den maskulinen Charakter ihrer Arbeitsplätze zu wahren, waren die Drucker nach ihrer Auffassung sogar bereit, schwere körperliche Arbeiten auf sich zu nehmen, die sie leicht auf andere, niedriger entlohnte Arbeitskräfte hätten abwälzen können. Während die Arbeitgeber also versuchten, die Arbeit weiter zu zerlegen, bestanden die Setzer darauf, ihre Arbeitsplätze neu zu definieren, so daß sie ein breiteres Spektrum an Qualifikationen beinhalteten. Ihre Orientierung an der Idealvorstellung eines »all-round« Arbeiters sorgte dafür, daß ihre Arbeitsplätze reine Männerarbeitsplätze blieben. So führt die Einführung der neuen Technologie mit einem Tastenfeld wie bei einer gewöhnlichen Schreibmaschine zu einer paradoxen Situation: nachdem die Drucker jahrelang derartige Arbeiten als Frauenarbeit abgetan hatten, müssen sie jetzt um Arbeitsplätze kämpfen, die zunehmend wie Frauenarbeitsplätze aussehen werden.

Die Untersuchung von Cockburn betont nicht nur die wichtige Funktion der Geschlechterrolle im politischen Prozeß der Definition der Qualifikation, sondern illustriert auch einige

andere Aspekte, die ich bereits angesprochen habe. Aus diesem Grunde können ihre Hauptargumente als geeignete Zusammenfassung dieses Abschnittes herangezogen werden. Cockburn betont die folgenden Punkte:

- (1) Die Art und Weise, in der persönliche Qualifikation und Arbeitsplatzqualifikation auseinanderfallen können.
  - (2) Die Art und Weise, wie Männer versuchen, ihre Position auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten und eine scheinbare unpolitische Definition von Qualifikationen erzeugen, indem sie behaupten, »sie seien qualifiziert, auch wenn der Arbeitsplatz es nicht ist«.
  - (3) Die wichtige Funktion der Geschlechterzugehörigkeit in diesem politischen Prozeß. Sie schreibt: »Qualifikation ist ... eine Waffe im Kampf der Geschlechter«.
  - (4) Die Tatsache, daß die Entwertung eines oder mehrerer Arbeitsplätze nicht gleichbedeutend sein muß mit einer Dequalifizierung des »gesamten Produktionsprozesses innerhalb des Unternehmens«.
  - (5) Dequalifizierung muß nicht unbedingt eine absolute Abwertung (degradation) der Arbeit oder einen Kontrollverlust bedeuten.
  - (6) Betriebliche Konflikte aufgrund neuer Technologien können die Qualifikationen zum Thema machen, auch wenn es eigentlich um andere Probleme geht, zum Beispiel um die Beschäftigung oder um den grundsätzlichen Konflikt über den Wert und die Kontrolle der Arbeitskraft.
  - (7) Neue Technologien haben Auswirkungen sowohl für das Qualifikations- als auch für das Beschäftigungsniveau, allerdings nicht in einem gegebenen, deterministischen Sinne.
- Insbesondere der letzte Punkt war es, der bei der Diskussion um das Verhältnis von Technologie und Qualifikationen auf der einen Seite und der Form der Arbeitsorganisation auf der anderen Seite im Mittelpunkt stand und dem wir uns im folgenden Abschnitt zuwenden wollen.

## Technologie, Rezession und Japanisches Management

### Die »neue« Technologie

Sowohl in Großbritannien als auch in den Vereinigten Staaten hat sich die theoretische Diskussion der Auswirkungen der neuen Technologien weitgehend und zunehmend auf die Diskussion der Dequalifizierung und weniger auf das Problem des Arbeitsplatzverlustes konzentriert. In der gesamten »labor process«-Debatte steht der Angriff gegen den technologischen Determinismus im Mittelpunkt — einer der größten Strohmänner der heutigen Sozialwissenschaften. Die Betonung liegt dabei auf der Nicht-Neutralität der Technologie und auf den Motiven des Managements für den Einsatz dieser Technologien. Braverman und seine Nachfolger konzentrieren sich dabei vorrangig auf den Taylorismus, während die Technologie selbst nur eine kleine Rolle spielt. Dabei zeichnet sich die neue Technologie gerade dadurch aus, daß sie bis in das kleinste Schraubchen (oder besser: bis in die feinsten Drähte und Chips) von dem Aspekt der (tayloristischen) Kontrolle beherrscht wird (vgl. Noble 1968). Damit wird impliziert, daß die Technologie bestimmte, gegebene Wirkungen hat. Eine Reaktion darauf, insbesondere während der zweiten Welle der »labor process«-Debatte, bestand in der Betonung der Art und Weise, wie die Ergebnisse dieser Technologien zum Verhandlungsgegenstand werden können, sowie in der Tatsache, daß bestimmte Gruppen von Arbeitern den Initiativen des Managements Widerstand entgegensetzen können. So ist es beispielsweise für

(männliche) Facharbeiter durchaus möglich, zu verhindern, daß das Management sie durch ungelernete Arbeitskräfte ersetzt. Wilkinson (1982) betont in seiner Studie dabei den unspezifischen Charakter von Technologie und Arbeitsorganisation, nimmt aber gleichzeitig an, daß der Aspekt der Kontrolle in die Technologie eingebaut und ihre spezifische Nutzung schon vor Abschluß der Entwicklung dieser Technologie vorherbestimmt werden kann, obgleich der Widerstand der Arbeiter zu Veränderungen der Wirkung führen könne. Die Gefahr dieser Argumentationsweise liegt darin, daß sie nicht weit genug geht und ähnlich der Position des technologischen Determinismus, der Technologie mysteriöse Eigenschaften zuschreibt.

In der Tat ist bis jetzt die anhand von Fallstudien vorangetriebene Forschungsarbeit über Technologie und Arbeitsorganisation zum großen Teil nicht über die Erkenntnis hinausgekommen, daß es Unterschiede gibt zwischen verschiedenen Formen von Arbeitsorganisation, die scheinbar die gleiche Technologie benutzen, oder daß die Einführung der neuen Technologie in unterschiedlichen Situationen unterschiedliche Folgen haben kann. Zwar findet die erneute Erkenntnis der durch die Technologie gesetzten Schranken der Arbeitsorganisation zunehmende Verbreitung, aber es findet kaum eine nennenswerte und über die Theorie der sozio-technischen Systeme hinausgehende Diskussion über die genaue Art und Weise statt, auf welche Weise unterschiedliche Technologien Einflüsse zeitigen.

Die Kritik am technologischen Determinismus muß über die einfache Einführung politischer Aushandlungsprozesse und eines möglichen Widerstandes gegen Management-Initiativen hinausgehen. Man muß erst einmal zwischen Fragen nach der technologischen Entwicklung und Fragen nach dem Zusammenhang zwischen dieser und der Arbeitsorganisation unterscheiden. Weiterhin ist es notwendig wie Coombs (1985) und Lazonick (1982) gezeigt haben, das Konzept der unabhängigen Folgen der Technologie für die Arbeitsorganisation und die industriellen Beziehungen wieder einzuführen. Wir müssen die unterschiedlichen Anpassungen an die neue Technologie berücksichtigen, dürfen dabei aber nicht den Fehler machen, ihre Bedeutung zu unterschätzen. Das bedeutet aber keineswegs eine vollständige Konzentration auf das Thema der Entwicklung und Verbreitung der Technologie, wie einige britische Autoren vorgeschlagen haben. Es erscheint weniger wichtig bei denjenigen anzusetzen, die die neuen Technologien entwickeln, als vielmehr die Ökonomie der neuen Technologie zu untersuchen. Die Erfahrungen in der britischen Automobilindustrie haben gezeigt, daß die Versuche des Managements, flexiblere Arbeitsbedingungen einzuführen, eher ein Ausdruck der wirtschaftlichen Situation und des Qualitätsproblems sind, als die direkte Folge neuer Technologien (Marsden u.a. 1985).

Darüber hinaus müssen wir im Rahmen unserer Bemühungen die für Braverman typische homogene Konzeption des Managements aufgeben und stärker die Probleme berücksichtigen, die das Management bei der Entwicklung und Implementierung neuer Technologien hat. Peccei und Guest (1984) verweisen auf den außerordentlich langwierigen und konfliktreichen Charakter des Implementierungsprozesses am Beispiel der Einführung von Textverarbeitungsmaschinen bei der Britischen Eisenbahn. Wilkinson (1982b) betont, daß nur sehr wenige Mikroelektronik-Systeme zum Zeitpunkt ihrer Einführung wirklich funktionieren und viele dieser Systeme wieder vollständig aufgegeben werden. Während also diejenigen, die sich mit der Arbeitsorganisation beschäftigen, die feinen Details der technologischen Entwicklungen mit vollem Recht anderen überlassen können, gilt das nicht in gleichem Maße für die Anpassung und Implementierung der neuen Technologie. In empirischen Untersuchungen müssen wir dagegen, wenn wir bestimmte Situationen vergleichen wollen, hinsichtlich

der Ähnlichkeiten und Unterschiedlichkeiten der Technologien und ihrer Nutzung sehr viel genauer vorgehen, als es viele Autoren bis jetzt getan haben. Außerdem müssen wir uns darüber im klaren sein, daß Begriffe wie Montagearbeit eine Situation nicht ausreichend beschreiben können, und wir müssen die unterschiedliche Entwicklung einer Technologie selbst in ein und demselben Produktionsprozeß berücksichtigen. All diese Überlegungen machen deutlich, daß die Suche nach simplen Verallgemeinerungen in bezug auf die Folgen der Technologie für die Qualifikation vergeblich sein müssen.

Vieles von dem, was ich im Abschnitt über die Qualifikation gesagt habe, hat auch Konsequenzen für die Diskussion des Zusammenhangs von Technologie und Qualifikation. Erstens ist es, wie Cockburn (1982) in ihrer Untersuchung an Druckern gezeigt hat, von grundlegender Wichtigkeit, die zu Beginn des Abschnitts über Qualifikation diskutierten Differenzierungen zu beachten und zum Beispiel zwischen Arbeitsplatzqualifikation und persönlicher Qualifikation zu unterscheiden. Sie belegt das anhand der Situation der Druckindustrie, wo persönliche Qualifikationen und die Arbeitsplatzqualifikation auseinanderfielen, als die Arbeitgeber im Laufe der Zeit versuchten, die Arbeit weiter aufzusplitteln und neue Technologien einzuführen. Dieses ist nur ein Beispiel von vielen, die zeigen, wie bestehende Gruppen ihre Kontrolle über die sich verändernde Arbeitsteilung aufrechterhalten können. In diesem Sinne sind die Definition von Arbeitsplätzen und ihre Ausführung durch bestimmte Gruppen durchaus gesellschaftlich bestimmt. Deshalb sind die ursprüngliche Autonomie, der Status und die Macht der Arbeitsgruppe ein genauere Indikator der Auswirkungen neuer Technologien auf ihre Arbeitsplätze als irgendwelche immanenten Aspekte der Innovation.

Zweitens spielen das vorhandene praktische Arbeitswissen und die »stillschweigenden« Qualifikationen eine wichtige Rolle für die Effektivität der Implementierung und Nutzung neuer Technologien (Jones und Wood 1984). Solche Qualifikationen sind ein nicht zu vernachlässigender Faktor bei der Bestimmung des Charakters der Produktionsarbeit sowie weiter Bereiche der Büroarbeit und anderer Dienstleistungen. Manche dieser (»stillschweigenden«) Qualifikationen, wie beispielsweise der Hörsinn, der früher bei der Motorenprüfung und -kontrolle in der Automobilindustrie eine große Rolle gespielt hat, werden als Folge der zunehmenden Computerisierung weggelassen, aber andere, zum Beispiel die früher von den qualifizierten Maschinenbedienern in der Automotorenproduktion benötigten Fertigkeiten, werden für die effektive Nutzung neuer Technologien wie der CNC-Maschinen eine entscheidende Rolle spielen. Ein besonders eindrucksvolles Beispiel, das mir während eines Forschungsprojekts über Rekrutierungsmethoden begegnete, ist die Errichtung einer neuen »high-tech« Eiskremfabrik, die direkt neben der alten gebaut wurde und von nur einer Person überwacht werden konnte. Es ist charakteristisch, daß dafür der Mann mit der längsten Berufserfahrung (28 Jahre) gewählt wurde, weil er die Fähigkeit hatte, die Informationen über die Leistung der automatisierten Anlage in das Gefühl für die tatsächliche Konsistenz der produzierten Eiskrem zu übersetzen. Ähnliche Beispiele finden sich sogar in Untersuchungen, die eindeutig an der Dequalifizierungstheorie orientiert sind. Ein Beispiel dafür ist Wilkinson's (1982a) Studie eines Herstellers für optische Systeme, wo mehrere gelernte Linsen-Schleifer, die theoretisch durch stärkeren Einsatz von Computern für die Produktionssteuerung überflüssig geworden wären, weiterbeschäftigt wurden, weil man ihre Erfahrungen und Kenntnisse beim Linsenschleifen ausnutzen wollte. Ähnliches gilt auch für Angestelltentätigkeiten, bei denen zum Beispiel die Einführung von Textverarbeitungsautomaten bestimmte Tätigkeiten eliminieren kann, jedoch ihrer effektiven Nutzung die angesammelte Erfahrung der Arbeiter sowie Initiativen zur Ausnutzung ihrer Möglichkeiten erfordert. Ein spezifisches Beispiel dafür wäre die Übertragung eines manuellen

len Inventursystems in den Speicher eines Textverarbeitungsautomaten, der regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden und bei Bedarf Ausdrücke liefern könnte. Es ist vorstellbar, daß der betreffende Arbeiter vorher für die manuelle Buchführung verantwortlich war und jetzt die Kenntnis des neuen Textverarbeitungssystems dazu benutzt, um die Listen in den Speicher der Maschine zu übertragen und laufend zu ergänzen. Innerhalb dieser Tätigkeit ließen sich die Möglichkeiten des Systems für diese Art von Datenverarbeitung ausloten — mit der Implikation, daß die betreffende Arbeitskraft sowohl Kenntnisse der Organisation als auch des Daten- bzw. Textverarbeitungssystems hat.

Drittens haben wir das Problem der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung und der neuen Technologie. Feministinnen haben begonnen, die Möglichkeiten für Frauen innerhalb der neuen Technologie zu untersuchen, insbesondere die Möglichkeit, die dominierende Rolle der Männer in den höher qualifizierten oder mit höherem Status versehenen Arbeitsplätzen zu durchbrechen. Cockburn geht davon aus, daß Frauen und Männer traditionell ein unterschiedliches Verhältnis zur Technologie haben. In der mechanischen Technologie waren die Männer eher die Konstrukteure, Erbauer, Instandhaltungstechniker, Einrichter und Bediener komplexer Maschinen, während die Rolle der Frauen auf die einfache Maschinenbedienung reduziert war. Dieses unterschiedliche Verhältnis zur Technologie und ihr ideologisches Gegenstück, die männliche Beherrschung der Maschinen, spielte historisch gesehen eine entscheidende Rolle bei der Herausbildung von geschlechtsspezifischen Unterschieden. Bis jetzt hat sich gezeigt, daß diese unterschiedlichen Rollen von der neuen Technologie weitgehend unbeeinflusst bleiben, obwohl es anfänglich Grund zum Optimismus zu geben schien, da die neue Technologie weniger körperliche Kraft erforderte und damit die ideologischen Voraussetzungen der Vorherrschaft der Männer zu unterlaufen schien. Es ist richtig, daß die Bedeutung der körperlichen Arbeit in vielen Fällen rückläufig ist, und in einigen geographischen Bereichen werden in traditionellen Industrien ältere männliche Arbeitnehmer entlassen, während neue Industriezweige wie z.B. die Montage von Mikroelektronikprodukten zunehmend jüngere weibliche Arbeitskräfte rekrutieren. Aufgrund der vorliegenden empirischen Untersuchungen erscheint es jedoch unwahrscheinlich, daß der intensive Einsatz der Elektronik- und Informationstechnologie das bestehende geschlechtsspezifische Einstellungssystem sprübar verändern wird. Cockburn (1986) schließt aus einer Untersuchung von vier Fällen: »Gleichgültig welche Möglichkeiten die neuen Technologien für die Frauen zu bieten scheinen ... ermöglichen sie allein ihnen keineswegs, eine bestimmte unsichtbare und undurchdringliche Barriere zu überschreiten, nämlich die Barriere zwischen der Bedienung der Knöpfe und Hebel, die eine Maschine steuern, und dem Öffnen dieser Maschine, um einen Eingriff in ihren Mechanismus vorzunehmen.«

Cockburn stellt fest, daß Frauen unter Bedingungen neuer technologischer Verhältnisse durchaus ihre Arbeitsplätze als Maschinenbediener (operators) behalten können, daß diese Arbeitsplätze aber nur ein geringes, eng umgrenztes technisches Verständnis erfordern und außerdem weiteren technologischen Veränderungen unterworfen sind. In ihren Untersuchungen — wie auch in denen anderer Autoren — bestand das technische Personal, vom Instandhaltungstechniker bis hin zum Berufingenieur und technischen Leiter fast ausnahmslos aus Männern. Selbst da, wo die Frauen eine vielversprechende halb-technische Tätigkeit erobert zu haben schienen, zeigt sich die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, denn sie wurden nur wegen der ihnen zugeschriebenen geschlechtsspezifischen Qualitäten eingestellt, beispielsweise um männliche Kunden mit ihren Reizen zu beeindrucken. Es hat sich gezeigt, daß sich in den letzten zwanzig Jahren vor allem in der Computerindustrie selbst und in den

Computer-Abteilungen vieler Institutionen eine eindeutig geschlechtsorientierte Hierarchie herausgebildet hat. Dabei ist der überproportional große Anteil der Männer in höheren Positionen auffällig. Wenn Frauen solche Arbeitsplätze erhalten, dann sind diese sehr spezifisch und von den Männerarbeitsplätzen streng abgegrenzt. So werden in vielen textverarbeitenden Einrichtungen beispielsweise Frauen als Ausbilder sowie im Verkauf eingesetzt, um — zumindest zum Teil — zu zeigen, daß die Technologie durchaus nicht kompliziert ist, ähnlich wie bei uns Automobile aufgrund ihres eindeutig sexuellen Symbolcharakters in der Regel von (Macho-)Männern verkauft werden. Viele der Frauen, die zum Beispiel im öffentlichen Dienst in Großbritannien in den Computer-Abteilungen höhere Positionen bekleiden, erhielten diese Jobs zu einem Zeitpunkt, als sich die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung noch nicht vollständig durchgesetzt hatte. Sie stehen heute in einer Hierarchie, die an der Spitze von Männern beherrscht wird, auf niedrigerer Stufe aber auch Frauen einschließt, insbesondere bei relativ niedrigem Lohnniveau.

Auch unsere Diskussion der Humanisierung der Arbeit läßt sich zur Frage der neuen Technologien in Beziehung setzen. Nach meiner Auffassung sollten wir die Humanisierungsstrategie nicht in erster Linie als Resultat von ökonomischen Prosperitätsphasen oder Arbeiterkämpfen betrachten. Dadurch würde es möglich, der Technologie eine Rolle anzuerkennen, die zum Verständnis der Entwicklung neuer Arbeitsorganisationsformen beiträgt. Die Frage lautet dann, wie diese Rolle genau aussieht. Darüber hinaus folgt aus meiner Argumentation, daß es, obwohl das Management in bestimmten Situationen und unter bestimmten Bedingungen Beteiligungsmodelle benutzt, um einem möglichen Widerstand gegen die neue Technologie zu begegnen, in den meisten Fällen wahrscheinlicher ist, daß von den Arbeitern ein echtes Engagement in dieser oder jener Form verlangt sein wird. Es besteht also die Möglichkeit, daß gerade diese Beteiligung der Arbeiter an der neuen Technologie auch ohne institutionalisierte Mitbeteiligungs-/Mitbestimmungssysteme zu einer positiven Einstellung gegenüber dieser neuen Technologie führen könnte (Littek 1986).

Das muß aber nicht unbedingt so sein, denn aufgrund der Schwierigkeiten des Managements bei der Implementierung und Aufrechterhaltung technologischer Systeme könnte in bestimmten Situationen auch eine verstärkte Kritik an der Kompetenz des Managements die Folge sein. All das spricht also bis hierhin gegen die simplifizierte Auffassung, daß die relative Akzeptanz der Technologie Ausdruck gemeinsamer Interessen von Management und Arbeiterschaft ist. Es spricht weiterhin gegen die Annahme der These von der »flexiblen Organisation«, wie sie von Piore und Sabel (1984; vgl. auch den Beitrag von Sabel in diesem Heft; d. Red.) vertreten wird, wonach der Grund für die vom Management initiierten Programme zur Humanisierung der Arbeit und zur Verbesserung des Arbeitslebens (QWL) in der Notwendigkeit besteht, die Arbeiterschaft entsprechend der postulierten Flexibilität der neuen Technologie zu strukturieren. In diesem Punkt überschneidet sich die Technologie-Diskussion mit der Frage nach den Auswirkungen der Rezession für die Arbeitsorganisation, eine Frage, der sich insbesondere die Spezialisten auf dem Gebiet der »industriellen Beziehungen« in Großbritannien angenommen haben.

### *Krise und Arbeitsorganisation*

Die Situation in Großbritannien liefert ein besonders gutes Beispiel für die Diskussion über Veränderungen der Arbeitsorganisation in der Wirtschaftskrise, erstens wegen des Umfanges der Arbeitslosigkeit, und zweitens weil die behauptete Notwendigkeit von Veränderungen

in den Arbeitspraktiken und in der Einstellung des Managements eine Hauptstütze für die wirtschaftspolitische Strategie der konservativen Regierung (den sogenannten Thatcherismus) bildet. Seit 1979 haben die Regierungen mit einer Vielzahl von Maßnahmen einschließlich der gesetzlichen Einschränkung der gewerkschaftlichen Aktivitäten versucht, die Voraussetzungen für die Verbesserung der Produktivität und anderer, die Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft bestimmende Faktoren zu schaffen. Es gab schon 1981 deutliche Hinweise auf Produktivitätszuwächse, die zum Teil aus der Rationalisierung bzw. Schließung von Betrieben und der Einführung neuer Technologien resultierten. Darüber hinaus waren sie ein Ausdruck veränderter Arbeitspraktiken, bei denen man vier Hauptgruppen unterscheiden kann: (1) erhöhte Flexibilität und Mobilität der Arbeitskräfte, die häufig eine Folge der Realisierung bisher nicht umgesetzter Vereinbarungen sind; (2) Selbst-Kontrolle, bei der den Arbeitern zusätzliche Verantwortung übertragen und insbesondere die Einstellung von Kontrollleuren überflüssig wird; (3) Durchsetzung strenger Disziplin und Standards, beispielsweise durch striktere Einhaltung von Erholungs- und Essenspausen, die Reduzierung von Überstunden, zunehmende direkte Kontrolle und Leistungsmessung; (4) erhöhtes Tempo, zum Beispiel durch Heraufsetzung der Bandgeschwindigkeit und gleichzeitige Bedienung mehrerer Maschinen.

Selbstverständlich haben keine dieser Maßnahmen tiefgreifende Veränderungen der Grundformen des Produktionsprozesses zur Folge, etwa zum Beispiel im produzierenden Gewerbe — in Richtung auf das schwedische Modell des Produktionsprozesses. Und darüber hinaus ließen sich viele ihrer Merkmale als Ausweitung oder Zementierung des Taylorismus interpretieren.

Die Flexibilisierung bezieht sich zum großen Teil auf Bewegungen zwischen routinisierten Arbeitsplätzen oder einfach zwischen Schichten oder Abteilungen und beinhaltet keine nennenswerte Entscheidungsfunktionen. Daneben gibt es aber auch ein gewisses Maß an Arbeitsplatzumgestaltung, bei der Arbeitsplätze zusammengefaßt und ausgeweitet werden, wenn beispielsweise direkte (?) Arbeiter zunehmend auch Instandhaltungs- und Wartungsfunktionen übernehmen. Darüber hinaus erhielt der Begriff der Humanisierung der Arbeit neues Leben und eine neue Dimension durch die Übernahme von »Qualitätszirkeln« nach japanischem Vorbild. Von Bedeutung ist dabei gerade das Nebeneinander von tayloristischen und nicht-tayloristischen Praktiken. Natürlich besteht die Gefahr, sich allzu sehr auf den Taylorismus zu konzentrieren, aber es wäre voreilig, wenn man deshalb den begrifflichen Ballast des Taylorismus ein für allemal über Bord werfen würde. Zumindest in England spielte der Taylorismus in vielen Fällen eine zentrale Rolle bei der angestrebten Revitalisierung des Managements, und die Forderungen, das Management solle managen und Arbeitsnormen setzen sowie sich daran halten, greifen Taylors eigene Formulierungen auf. Die Tatsache, daß gleichzeitig damit Versuche einhergingen, die Flexibilität und das Engagement der Arbeiter zu erhöhen und Qualitäts-Zirkel auszuweiten, bestätigt dabei eines der Hauptargumente der vorangegangenen Diskussion, daß es nämlich entscheidend darauf ankommt, den Taylorismus im Zusammenhang mit anderen Management-Praktiken und -Strategien zu untersuchen. Dazu ist es notwendig, den theoretischen Ballast des Taylorismus neu zu bewerten, wie ich es hier ansatzweise versucht habe, ohne ihn unbedingt über Bord zu werfen. Nur dann erhalten sowohl die widersprüchliche Natur des Taylorismus als auch die Widersprüche innerhalb des Managements selbst die Bedeutung, die ihnen ganz offensichtlich zukommen.

Beide Hypothesen über die Kontrollzyklen — sowohl die von Braverman als auch die von Ramsey/Friedman — beinhalten ganz ähnliche, geradlinige Voraussagen in bezug auf die Rezession und insbesondere über die erneute Verschärfung des Taylorismus. Diesen Hypothesen zufolge werden alle in der Vergangenheit gemachten Zugeständnisse an die Arbeiter sehr schnell zurückgenommen und direkte Kontrollen wieder eingeführt. Zum Teil als Reaktion darauf — sowie auf die weitverbreitete Annahme, das Management werde zu dem von den Medien so genannten »Macho-Management« zurückkehren — wurde es Mitte der 80er Jahre Mode zu behaupten, daß es zumindest in den großen gewerkschaftlich organisierten Unternehmen keine entscheidenden Veränderungen in den industriellen Beziehungen gegeben hätte. Erstens, so wurde argumentiert, sei die Organisation der »shop stewards« nicht systematisch abgebaut worden, so daß es zwar zu einem Zurückdrängen der Macht der »shop stewards« kommen könne, aber nicht innerhalb der Institutionen. Und zweitens seien viele der Veränderungen der Arbeitspraktiken auf dem »normalen« Verhandlungsweg eingeführt worden. Die Gefahr bei solchen Argumenten ist allerdings, daß Veränderungen nur daran festgemacht werden, ob es zu direkten »Macho«-Konfrontationen gekommen ist oder nicht.

Die Komplexität und Vielfalt der Management-Strategien weckt grundsätzlich Zweifel an der Annahme einer einfachen Beziehung zwischen hoher Arbeitslosigkeit und einer größeren Offensive seitens des Managements. Man sollte sich allerdings auch davor hüten, von einer weitverbreiteten These der Kontinuität auszugehen, denn viele der Neuerungen, wie zum Beispiel die gemeinsamen Beratungen (consultations), Einweisungsgruppen (briefing groups) und andere Formen der Beteiligung, markieren ein neuartiges Vorgehen, das sicherlich viel subtiler, wenn auch nicht qualitativ anders ist als eine direkte Offensive. Ebensoviele sollte man daraus auf den Beginn einer versteckten Rückkehr zur Kontrolle schließen, denn das würde bedeuten, daß die in der Vergangenheit eingeführten Neuerungen der Arbeitsorganisation einen stärkeren Bezug auf Begriffe wie Arbeitsbereicherung oder Arbeitsbefriedigung gehabt hätten. Wie wir gesehen haben — und wie auch Kelly (1982, 1985) umfangreich belegt —, ist es aber zweifelhaft, ob derartige Vorstellungen für die Mehrzahl der Programme zu Neugestaltung der Arbeit jemals eine größere Rolle gespielt haben. In diesen Programmen ging es immer in erster Linie um Flexibilität der Arbeiter, Qualitätskontrollen und die Einführung neuer Technologien und neuer Produktpaletten. Der Argumentation der »dritten Rezeptionswelle« zufolge ändern sich die Managementstrategien mit der Verschärfung der Krise in den 80er Jahren nicht nennenswert, denn es ist immer ein Problem, Zusammenarbeit zu erreichen und eine Taktik anzuwenden, die eine Kombination aus Zwang oder Kontrolle und Kooperation oder Zustimmung ist. Um es mit Kelly (1985: 48) auszudrücken, läßt sich die »Strategie« des Managements in der Krise — aber nicht nur hier; Anm. d. Autors — am treffendsten als eine komplexe Mischung aus Zwang und organisierter Zustimmung verstehen und nicht einfach als Zwang im (stereotypen — Anm. d. Autors) Sinne von Michael Edwards (British Leyland). Gleichzeitig kann man aber, wie es viele in den Vereinigten Staaten tun, von einer neuen Form industrieller Beziehungen sprechen, bei der versucht wird, mit Hilfe einer Mischung aus Mitbeteiligungsvorstellungen und Drohungen den Bereich der gemeinsamen Interessen von Organisation und Individuum, Arbeitern und Management zu vergrößern (vgl. hierzu den Beitrag von Burawoy/Smith in Prokla 58; die Red.).

Beide Thesen jedoch, sowohl die von der auf den Arbeitsprozeß abzielenden Offensive der Unternehmen als auch die von der Kontinuität der institutionalisierten industriellen Bezie-

hungen — vernachlässigen dabei allerdings einige der — hier wie an anderer Stelle aufgeworfenen — grundlegenden Fragen, wie sie vor allem innerhalb der »labor process«-Debatte aufgeworfen wurden. Drei solcher Fragen sind besonders augenfällig. Die erste Frage ist das weiter oben beleuchtete Problem der Vielschichtigkeit der Kontrolle: Einige der neuen Initiativen können in der Tat die Mitbeteiligung der Arbeiter an bestimmten Entscheidungen vertiefen, gleichzeitig aber die ideologische Dominanz und damit die Legitimation der Herrschaft des Managements sowie die Verinnerlichung der Managementvorstellungen und -berechnungen hinsichtlich Profitabilität, Investitionsstrategien, Produktmärkten und Technologien verstärken. In einigen Fällen können darüber hinaus die Rollen der einzelnen Arbeiter und ihrer Vorgesetzten auf Kosten der shop stewards und der gewerkschaftlichen Organisation insgesamt ausgeweitet werden.

Zweitens gibt es zunehmend offene Versuche, sich das Wissen der Arbeiter anzueignen, was bedeutet, daß Kontrollzugeständnisse von Seiten des Managements nicht unbedingt mit dem widerwilligen Abbau bestimmter Management-Rechte angesichts einer Offensive der Belegschaften gleichzusetzen sind. Es ist auch vorstellbar, daß sie genau das Gegenteil bedeuten, nämlich eine so eindeutige Verschiebung des Kräftegleichgewichts zugunsten des Managements, daß dieses Zugeständnisse im Interesse der Verbesserung von Produktivität und Integration machen und gleichzeitig sicher sein kann, daß seine faktische Kontrolle des Arbeitsprozesses nicht bedroht wird.

Drittens darf man, wie ebenfalls von Autoren der »dritten Welle« betont wird, die Strategie und Taktik des Managements nicht einfach unter dem Gesichtspunkt des »Arbeitsprozesses« sehen. Die Unternehmen stehen auf den Produktmärkten in Konkurrenz mit anderen Firmen, und an dieser Stelle sollte auch die Analyse ansetzen. Das erklärt die Tatsache, daß es in Bereichen hoher Arbeitslosigkeit noch relativ starke (mächtige) Belegschaften gibt, und erinnert uns daran, daß die gegenwärtige Managementstrategie ein ganz typisches Merkmal aufweist: daß sie nämlich eine Reaktion auf ein relatives Produktivitätsproblem ist, welches durch die japanische Konkurrenz und deren Innovation auf dem Gebiete des Managements, vor allem des Managements des Produktionsprozesses, verdeutlicht wird.

### *Das japanische Management*

Bei der Untersuchung des japanischen Managements spielen drei Gesichtspunkte eine Rolle: (1) die Untersuchung des Managements »in situ«, d.h. in japanischen Organisationen, (2) die Art und Weise, wie das westliche Management von Japan lernt und wie Japan zum Modell für neue Managementmethoden und -theorien geworden ist, und (3) die konkrete Implementierung dieser Methoden und die Erfahrungen der japanischen Unternehmen in westlichen Gefilden. Die (populäre) Diskussion über japanisches Management und die Übertragung dieses Modells auf westliche Verhältnisse geht zum größten Teil von der Annahme aus, daß es sich dabei um einen (zumindest für den Westen) völlig neuen Ansatz handelt. Im Gegensatz dazu war die akademische Diskussion weitaus vorsichtiger in ihren Annahmen, obgleich sich die Vorstellung von der Überlegenheit der Japaner, insbesondere hinsichtlich der Flexibilität ihrer Organisation, auch in der jüngeren Diskussion niederschlägt, zum Beispiel in Piore/Sabels (1984) Einschätzung des neuen Trends zu flexibler Spezialisierung. Im Rahmen der britischen »labor process«-Debatte ist Littler (1981, 1982) der einzige Autor, der den Versuch einer ernsthaften Analyse des japanischen Managements unternommen hat. Seine Untersuchung verkennt nicht ein tayloristisches Element im japanischen Manage-

mentsystem: »Insgesamt betrachtet, übernahm die Industrialisierung in Japan durchaus einige tayloristische Ideen, besonders im Hinblick auf Arbeitsplatzanalyse und Arbeitsverfahren, aber der Taylorismus wurde dabei verwässert und an bestehende Arbeitspraktiken und Werte angepaßt und dem zunehmenden Druck der Institutionalisierung des Paternalismus in Japan unterworfen« (Littler 1981: 35).

Diese Schlußfolgerung mit der Betonung der Anpassung und teilweisen Übernahme des Taylorismus ist, wenn nicht eine Widerlegung von Bravermans Thesen, so doch eindeutig ein Hinweis auf die begrenzte Bedeutung dessen Argumentation. Littler selbst hebt hervor, daß der Taylorismus strikte Arbeitsplatzabgrenzungen und individualisierte Arbeitssysteme beinhaltet und die herrschende Managementstrategie in Großbritannien und den USA — den beiden anderen von ihm untersuchten Ländern — ist, weist aber eindeutig darauf hin, daß diese Charakterisierung für Japan nicht zutreffend wäre. Seiner Auffassung nach beinhaltet die Strategie der japanischen Unternehmer »Paternalismus, ideologische Kontrolle und ein Gruppenprinzip«. Anhänger Bravermans könnten einen solchen Paternalismus vielleicht als eine Frage des Führungsstils oder der Legitimierung der tayloristischen Arbeitsorganisation betrachten und dabei mit Recht auf Kamatas (1983) Untersuchung über Montagearbeit verweisen, die das lebendigste Bild dequalifizierter Arbeit zeichnet, das wir bis jetzt kennen. In Kamatas eigener Darstellung (1983: 26) finden sich viele Anklänge an Bravermans Formulierungen: »Was am Ende des Fließbandes herauskommt, ist das Ergebnis unserer gemeinsamen Anstrengungen. Es besteht kein Anlaß, die Arbeiter anzuschreien oder herunterzuputzen, um sie zum Arbeiten zu bewegen. Man braucht nur das Fließband in Gang setzen und in Gang zu halten.« Weit wichtiger ist jedoch im Zusammenhang mit der »Bravermania«, daß Kamata (1983: 200) sich darüber Gedanken macht, daß Kontrolle nicht einfach eine Sache von Technologie sei: »Es war der stumme Zwang des Fließbandes, der mir während meiner Arbeit bei Toyota so deutlich wurde. Genauer gesagt, es waren die grundlosen Befehle aus der Steuerzentrale im Chefbüro.« Kamatas Studie ist eine beeindruckende Entmystifizierung der japanischen Arbeitsorganisation, aber sie trägt wenig bei zum Verständnis des Zusammenhangs von Taylorismus und bestimmten Praktiken, wie zum Beispiel der »Qualitätszirkel«, die in der Regel als typisch für das japanische Managementsystem angesehen werden.

Die Begriffe, die wir bei der Diskussion des Taylorismus und der »Humanisierung der Arbeit« benutzt haben, liefern uns einen Anhaltspunkt dafür, wie eine solche Diskussion aussehen könnte. An erster Stelle steht dabei die Frage, wie wir den Taylorismus charakterisieren, und obgleich wir uns nicht in nominalistischen Plänkeleien verlieren wollen, könnten wir durchaus die Gegenüberstellung von ideologischer Kontrolle und Taylorismus bei Littler in Frage stellen. Taylor hat das Problem der Legitimierung nie aus den Augen verloren und bemühte sich, die zunehmend wichtiger werdenden meritokratischen und wissenschaftlichen Idealvorstellungen für die Legitimierung des modernen Managements einzusetzen. Weiterhin haben wir bereits die Bedeutung betont, die die Kooperation für Taylor hatte, sowie die Notwendigkeit, die möglichen Grenzen des Taylorschen »wissenschaftlichen Managements« zu erkennen. Wenn wir uns an die drei Hauptelemente der wissenschaftlichen Betriebsführung erinnern — die Ablösung der individuellen Beurteilung des Arbeitenden durch die Wissenschaft, die wissenschaftliche Auswahl und Entwicklung des Arbeiters und die enge Zusammenarbeit des Managements mit dem Arbeiter —, dann stellen wir fest, daß selbst Littler diese Elemente in seiner Diskussion der japanischen Verhältnisse nicht ausreichend berücksichtigt hat. Sie werden zwar häufig idealisiert, zum Beispiel mit dem Hinweis darauf, daß die japanischen Manager ein viel engeres Verhältnis zu den Arbeitern haben, was sich

durch die Tatsache ausdrücke, daß sie ebenfalls Arbeitskleidung tragen. Das entscheidende Merkmal des japanischen Managements ist jedoch, daß es sowohl die Kooperation als auch die sorgfältige Auswahl als wichtige Faktoren einer erfolgreichen wissenschaftlichen Betriebsführung anerkennt. Darüber hinaus verwirft das japanische Management keineswegs das Prinzip, individuelle Beurteilung durch wissenschaftliche Messung zu ersetzen, sondern erkennt gerade die Grenzen dieses Prinzips an. Es ist ganz offensichtlich, daß die Japaner keinen völlig neuen Weg bei der Entwicklung neuer Technologien und Produktionssysteme gefunden haben, der die oft jahrelangen Zeitspannen zwischen der Entwicklung und dem tatsächlichen Einsatz solcher Systeme verkürzen oder die Arbeiter an diesem Entwicklungsprozeß beteiligt würde. Aber für sie ist die Wissenschaft nichts Absolutes und die Planung nicht vollkommen. So wird das Management zum Beispiel in der Automobilindustrie das Band mit einer bestimmten Geschwindigkeit fahren, bis eine Störung eintritt, und dann das Band anhalten, um das Problem mit den Arbeitern zu besprechen und zu beseitigen. Später lassen sie dann vielleicht das Band mit derselben Geschwindigkeit weiterlaufen und reduzieren die Belegschaft, bis irgendwann ein neues Problem entsteht, das wiederum diskutiert wird, und der Kreislauf weitergeht. Diese Politik, ganz bewußt Arbeiter vom Fließband abzuziehen, steht in starkem Kontrast zu der bisherigen Politik des Managements in den USA und in England, Leute »auf ein Problem zu werfen«, wie es in der Automobilindustrie heißt. Das japanische System beruht auf der Fähigkeit des Managements, die Arbeitskräfte für eine Vielzahl von Arbeitsaufgaben flexibel einzusetzen. Die Besonderheit dieses Systems — zumindest vom Standpunkt des Soziologen, dessen Ausbildung mit der Untersuchung von betrieblichen Restriktionen begonnen hat — liegt nun, wie Dohse u.a. (1983) gezeigt haben, darin, daß dieser »Beschleunigungsprozeß« keineswegs solche Praktiken erzeugt. Weiterhin weisen Dohse u.a. darauf hin, daß die Einführung von »Qualitätszirkeln« und die Einbeziehung von Arbeitern in Problemlösungssysteme den Versuch darstellen, konkretes Arbeitswissen mit beruflicher Kompetenz zu verbinden. Das Ziel ist also, sowohl die Grenzen des Taylorismus auszuweiten als auch zu gegebener Zeit seine Schranken durch die Nutzbarmachung der Kenntnisse des einzelnen Arbeiters zu überwinden.

Für die Japaner ist der Taylorismus durchaus keine absolute Größe, und das ist die wichtige Erkenntnis, die ihre Erfolge uns zunehmend vermitteln. Was westliche Manager auf ihren Japan-Besuchen lernen können und sollen, ist, daß ihre Überlegenheit auf dem Management des Produktionsprozesses beruht. Die Betonung liegt dabei zunehmend auf der Art und Weise, wie sie ihre Arbeitssysteme organisieren, und nicht so sehr auf ihrer spezifischen Form des Personalmanagements. Diese Erkenntnis wird auch durch Studien japanischer Unternehmen im Westen bestätigt. Eine dieser Studien kam zu dem Ergebnis, daß sich das japanische Verständnis der Produktion vor allem durch seine überdurchschnittliche Ordnung auszeichnet, die sich in der Konzentration auf das Detail, in dem alles dominierenden Streben nach Qualität und in einer geradezu pedantischen Disziplin ausdrückt (White und Trevor 1983). Diese Hervorhebung der relativen Überlegenheit des japanischen Managements der Organisation des Produktionsprozesses steht im Einklang mit dem Bestreben innerhalb der dritten Welle der »labor process«-Debatte, sich nicht mehr in erster Linie an dem »Management der Arbeitskraft« zu orientieren.

Ebenso wie andere Pläne zur Umstrukturierung von Arbeitsplätzen sollten auch die »Qualitätszirkel« im Rahmen der Produktmarkt-Entwicklung oder des gesamten Kreislaufs der kapitalistischen Produktion angesiedelt werden. Was das Management von den Japanern lernen kann, ist weit mehr als nur die Einführung solcher Gruppen. Beispielsweise war die »After Ja-

pan«-Kampagne von Ford-England zum großen Teil nichts anderes als ein Planspiel in Produktion und vorgelagerter Arbeitsorganisation mit dem Ziel, die Lagerhaltung zu verringern, Umlaufzeiten zu verkürzen und weitere Produktionsparameter zu verbessern (Marsden u.a. 1985). Die neu entwickelten Systeme sind in erster Linie neue Produktionsüberwachungssysteme. An und für sich besteht die Überlegenheit der Japaner nach Ansicht eines japanischen Professors darin (Galjaard 1981: 28), daß sie in der Lage sind, »die Arbeiter und ihre Arbeit als ein Ganzes zu betrachten und zu managen« und mit bestimmten Methoden die Kooperation der Arbeiter so fördern zu können, daß sie zur »Entwicklung von Normen für eine Managementkontrolle« beiträgt (Professor Yamaki, zitiert in: Galjaard 1981: 30). Bei den Kontrollsystemen, an denen die Arbeiter immer stärker beteiligt werden sollen, handelt es sich in erster Linie um die Kontrolle der Produktion und nicht einfach um Herrschaftssysteme zur Kontrolle der Arbeiter, wie Edwards und andere Autoren der »zweiten Welle« in ihrer Braverman-Rezeption behaupten. Qualitätszirkel beinhalten die Anerkennung sowohl der »stillschweigenden« Qualifikationen der Arbeiter als auch der Grenzen des Taylorismus und können ein ernstgemeinter Versuch sein, die Arbeiter stärker an der Verbesserung der Arbeitsprobleme zu beteiligen, insbesondere in bezug auf die Qualität ihrer Arbeit und des von ihnen hergestellten Produkts. Andererseits kehren die Arbeiter, die daran teilnehmen, anschließend vielleicht auf ihre weitgehend taylorisierten Arbeitsplätze zurück und tragen damit zur Vervollkommnung eines unvollständigen »Produktionsprozesses« bei. Aus diesem Grunde sind derartige Mitbeteiligungspläne nicht notwendigerweise rein kosmetisch oder manipulativ; sie sind aber gleichwohl begrenzt und im günstigsten Falle eine halb-autonome Form von Arbeiterbeteiligung.

Es sind nicht nur die Geschäftsleute, die vom japanischen Modell lernen können, sondern auch die Theoretiker können von einer solchen Studie profitieren. Diese kurzen Ausführungen haben gezeigt, daß es notwendig ist, den Taylorismus zu relativieren: es gibt keinen »reinen« Taylorismus, ebenso wenig wie eine »reine« Interpretation seines Werks; die praktische Anwendung des Taylorismus ist vielfältig und wird immer neu angepaßt, so daß sie je nach Situation unterschiedliche Ausprägungen findet. Das japanische Managementsystem ist nur eine der vielen Variationen oder Formen des Taylorismus und verdient vielleicht eine neue Bezeichnung, beispielsweise »Team-Taylorismus« oder »Toyotatismus«, wie von einer deutschen Forschergruppe (Dohse u.a. 1984) in ihrem guten Überblick über japanisches Management vorgeschlagen wurde. Und was ist mit dem kulturellen Element? Gibt es zum Beispiel in Japan eine unterschiedliche Auffassung von Qualifikation? Hat das Individuum Autonomie in der Ausübung seiner Tätigkeit, oder ist wirklich alles Gruppenarbeit?

### Abschließende Bemerkungen

Zu Beginn meiner Ausführungen habe ich darauf hingewiesen, daß man bei der Braverman-Rezeption drei »Wellen« unterscheiden kann, die sich mit den Begriffen von Bravermans selbstgewählter (eigener) Methodologie, d.h. seine Beschränkung auf die sogenannte objektive Dimension der kapitalistischen Entwicklung definieren lassen. Die erste Welle, die im großen und ganzen mit Braverman übereinstimmte, vertrat die Auffassung, daß Bravermans Arbeit um die Dimension des Bewußtseins der Arbeiterklasse und des Klassenkampfes erweitert werden müßte. Die zweite Welle vertrat die Auffassung, man müsse berücksichtigen, daß das Management bei der Entwicklung seiner Kontrollstrategien auf möglichen Arbeiterwider-

stand Rücksicht nehmen muß und deshalb unter bestimmten Bedingungen die tayloristische Kontrolle aufgeben könne. Die dritte Welle kritisierte Braverman auf einer grundsätzlicheren Ebene und betonte insbesondere den widersprüchlichen Charakter des »Arbeitsprozesses«, und nicht allein seine rein antagonistische Dimension. Die Arbeitsorganisation wird gemeinsam geschaffen und ist zum Teil Resultat einer Auseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit; darüber hinaus vermischen sich mit der objektiven Seite auch ideologische Annahmen zum Beispiel in bezug auf die Familie. Diese dritte Welle hat, wie wir gesehen haben, wichtige neue Überlegungen in die »labor process«-Debatte eingebracht, zum Beispiel die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, die Form des Anteils der Arbeiter an der Arbeitsorganisation und die Vielfalt sowie das Wesen der Managementstrategien.

Selbstverständlich sollten wir bei unserer Beurteilung, was Autoren wie Braverman vernachlässigen, nicht die Maßstäbe des orthodoxen Marxismus anlegen, aber wir müssen uns dennoch damit beschäftigen, wie sie ihre Hauptanliegen angehen. Ich habe in meinen Ausführungen insbesondere auf die Notwendigkeit hingewiesen, unser Verständnis des Taylorismus neu zu überdenken, und gleichzeitig vor der Gefahr gewarnt, aus der Diskussion nur einen Streit um Worte zu machen. Zweifellos werden in der Taylorismus-Debatte, angefangen bei Problemen der human relations, bestimmte Erscheinungen mit dem Taylorismus in Verbindung gebracht: sinnentleerte Tätigkeiten, die Tatsache, daß Menschen wie Maschinen behandelt und zu Automaten degradiert werden, und extreme Formen von Management-Herrschaft und Unterdrückung. Braverman-Kritiker verweisen zu Recht darauf, daß er die Praktiken des Management aus den Schriften der Managementtheoretiker herleitet. Aber unsere Kritik muß sich auch auf die Lesart von Taylor erstrecken, denn Taylors eigene Erkenntnisse über die Probleme von Kooperation, Zustimmung, Legitimierung und gemeinsames Verständnis sowie über die Bedeutung der Arbeit sind durchaus bedeutungsvoll. In letzter Instanz griff Taylor auf die Autorität der Wissenschaft zurück, um sowohl seine eigenen Vorstellungen als auch die Rolle des Management zu legitimieren, und in dieser Hinsicht war er ein Utopist. Statt von der Vorherrschaft und dem alles durchdringenden Wesen des Taylorismus auszugehen, könnte es also nützlicher sein, die inneren und äußeren Schranken, die der wissenschaftlichen Betriebsführung gesetzt sind, als Ausgangspunkt zu nehmen. Wenn wir bei unserer post-tayloristischen Analyse von Managementinitiativen und -theorien von diesem Zeitpunkt ausgehen, dürfen wir diese allerdings nicht als in sich nicht-tayloristisch betrachten, wie es Friedman nahelegt. Das Problem des Zusammenhangs von verschiedenen Formen von Managementpraktiken und verschiedenen Ebenen der Unternehmensführung ist in erster Linie ein soziologisches Problem und kein logisches.

Es ist klar, daß das Management keineswegs allwissend sein muß, um tayloristisch zu sein. Die wissenschaftliche Betriebsführung ist ein System von Überlegungen, die darauf gerichtet sind, Arbeit in spezialisierte Tätigkeiten aufzugliedern und vergeudete Arbeitskraft einzusparen mit Hilfe besserer Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung oder Automatisierung. Die aktive Beteiligung der Arbeiter an tayloristischen »Produktionsprozessen« ist dabei keineswegs ausgeschlossen, und das Vorhandensein von »stillschweigenden« Qualifikationen spiegelt die Schranken, die der Fähigkeit des Managements gesetzt sind, sämtliche Details der Produktionsprozesses im voraus zu planen. Aronowitz (1978) schrieb: »Selbst die erniedrigendste Arbeit beinhaltet beträchtliche geistige Aktivitäten. Ausführung ist auch eine Art von Planung, ebenso wie Planung gleichzeitig Ausführung ist.« Es liegt nahe — wie andere Autoren es getan haben —, den »Arbeitsprozeß« eher als »gemeinsam gestaltet« darzustellen (Cressey and McInnes 1980) und nicht als das Ergebnis von managerieller Willkür oder Ratio-

nalitätsüberlegungen. Aber Management und Arbeit sind ganz eindeutig keine gleichberechtigten Partner bei der Gestaltung des »Arbeitsprozesses«. Es geht also um die Frage, welche konkreten Gemeinsamkeiten durch die Organisation bestimmter »Arbeitsprozesse« hergestellt werden und um die Spannungen im Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit. Gegenwärtig laufende Experimente wie die »Qualitätszirkel« stellen begrenzte Gemeinsamkeiten im Kontext der beherrschenden Rolle des Managements dar, und das ist ein Gesichtspunkt, der näher untersucht werden sollte. Die Existenz solcher Pläne oder das Vorhandensein von speziellem Arbeiterwissen sind für sich noch kein Beweis dafür, daß dem Management ein Teil der Kontrolle entzogen wird, und sie sind auch keine Form von beginnender Arbeiterkontrolle oder industrieller Demokratie. Sie sind nur ein Versuch, die kooperative Struktur des »Arbeitsprozesses« zu nutzen und zu entwickeln.

Wir dürfen aber dabei von der erfolgreichen Implementierung solcher Mitteilungspläne noch nicht auf einen Konsens schließen, denn es handelt sich im günstigsten Falle um eine begrenzte Überschneidung der Interessen von Arbeiterschaft und Management. Wir müssen genau unterscheiden zwischen Kooperation, Zustimmung und Unterwerfung und uns von der Annahme allgegenwärtiger Konflikte und der Vorstellung einer inkorporierten Arbeiterklasse lösen. Das bedeutet natürlich, daß zahlreiche wichtige und umstrittene Probleme grundsätzlicher methodologischer Art bestehen bleiben. Ich nehme nicht in Anspruch, diese Probleme behandelt oder umrissen zu haben, aber der wiederholte Verweis auf zentrale Probleme trägt vielleicht dazu bei, daß wir uns von der vereinfachenden Vorstellung von Kontrolle hinsichtlich der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit freimachen können.

Die Betonung der widersprüchlichen sowie der antagonistischen Dimension dieser Beziehung soll zeigen, daß dieses Thema nicht nur wie ein einfaches Problem einer üblichen industriellen Aushandlung gehandhabt werden darf. Die Gefahr beim Übergang von der »zweiten« zur »dritten Welle« liegt darin, daß alles auf den Aspekt der Auseinandersetzung, des Kampfes reduziert wird. Bravermans eherne Gesetze werden abgelöst von dem Prinzip des permanenten Klassenkampfes bzw. Arbeitsplatzkonflikts und dem offenen Ausgang dieser täglich neuen Kämpfe. Aus dieser Sicht kann es keine Entwicklungstendenzen geben, denn das Hin und Her der Auseinandersetzungen macht den Ausgang des Kampfes um Qualifikation und Arbeitsplatzklassifizierung ungewiß. Ein Ausweg aus diesem Dilemma besteht darin, die zentrale Bedeutung der Technologie wieder anzuerkennen und ihre Entwicklung vom Taylorismus zu trennen, was die Bravermania gerade verhindern möchte. Hier liegt eine der Ironien der labor process-Debatte, daß sich nämlich der Kreis geschlossen hat und wir wieder da sind, wo die Diskussion begann: beim Problem des technologischen Determinismus. Darüber hinaus macht es die wichtige Rolle, die der Ideologie in der »dritten Welle« zukommt, notwendig, auch die Gegenseite des Konvergenz-Arguments zu prüfen: die kulturelle Entwicklung. Dabei müssen wir davon ausgehen, daß die Beschäftigung mit diesen Problemen im Lichte einiger der Fragen, die der »Arbeitsprozeß« aufwirft, und im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der von mir oben angesprochenen Bereiche zu wichtigen Erkenntnissen führen wird. Das bleibt natürlich noch zu beweisen, aber wenn das die Zukunft ist, dann hat die »labor process«-Debatte sich als durchaus fruchtbar erwiesen.

Und schließlich muß die Frage erlaubt sein, ob und wie die »labor process«-Debatte sich auf die Politik der Gewerkschaften, zum Beispiel ihre Technologiepolitik, auswirken kann. Erstens hat die Debatte Konsequenzen für das Selbstverständnis der Gewerkschaften und nicht nur für die Politiken, die sie entwickeln könnten oder sollten. Denn die Betonung der materiellen Basis für die Kooperation im »Arbeitsprozeß« und die Anwendung von Qualifikatio-

Und schließlich muß die Frage erlaubt sein, ob und wie die »labor process«-Debatte sich auf die Politik der Gewerkschaften, zum Beispiel ihre Technologiepolitik, auswirken kann. Erstens hat die Debatte Konsequenzen für das Selbstverständnis der Gewerkschaften und nicht nur für die Politiken, die sie entwickeln könnten oder sollten. Denn die Betonung der materiellen Basis für die Kooperation im »Arbeitsprozeß« und die Anwendung von Qualifikationen bedeutet erstens eine Abkehr von simplifizierenden ökonomistischen oder Inkorporations-Theorien der Gewerkschaften und zweitens die Überlegung, daß die Beurteilung neuer Entwicklungen in der Technologie oder der Managementpraktiken durch das Bravermansche Filter für bestimmte Gruppen von Arbeitern zwar durchaus attraktiv, aber vielleicht irreführend sein kann. Abgesehen davon könnte die bloße Betonung des Spielraums für Konflikte und von Alternativen der organisatorischen Struktur der Arbeit zu einer ebenso naiven Orientierung führen. Das impliziert unter anderem, daß wir der Tatsache ins Auge sehen, daß die Arbeiter wirklich in ihrer Arbeit einen Sinn sehen und von bestimmten manageriellen Initiativen einschließlich technologischer Innovationen durchaus profitieren können. Gewerkschafter können nicht von der Annahme eines umkämpften Terrains oder eines Kampfplatzes ausgehen — für die Gewerkschaftsbewegung geht es nicht darum, wer wieviel Terrain kontrolliert, sondern darum, wie dieses Terrain gestaltet wird und »wie Kämpfe um und innerhalb eines bestimmten Terrains das Terrain selbst verändern«, wie Adler (1985) es formuliert hat. Das bedeutet, daß wir — zumindest auf dem gegenwärtigen Stand der Theorie — nicht einfach von der »labor process«-Debatte auf ein Urteil über die neuen Technologien oder die neuen Initiativen zur Humanisierung der Arbeit schließen dürfen. Die »dritte Welle« beinhaltet, daß wir bei der (a priori) Einschätzung von Veränderungen in der Arbeitsorganisation weit vorsichtiger als bisher sein müssen. Konkret bedeutet das, daß es die zentrale Aufgabe der Gewerkschaften ist, die Diskussion über Initiativen des Managements in Gang zu setzen und geeignete Zielvorstellungen und Taktiken zu entwickeln. Darüber hinaus bietet sich vielleicht sogar Spielraum für positive Ansätze, auch wenn es in erster Linie um die Quantität und weniger um die Qualität der Arbeitsplätze geht, denn nach Kelly (1983: 19) eröffnet die Ablehnung zahlreicher herkömmlicher Annahmen über die Prozesse der Arbeitsplatzneugestaltung »einen gewissen politischen Spielraum in bezug auf das Problem der Arbeitsorganisation, indem es sie von den Fesseln einer ihrer Natur nach kapitalistischen, gegen die Arbeiterklasse gerichteten Praxis befreit.« In diesem Sinne ist das Problem von großer Bedeutung für die Struktur der Gewerkschaften und ihr spezifisches Verhältnis zur Arbeitssituation in der Werkhalle oder im Büro, und das schließt Kooperation ebenso ein wie Kampf.

## Literatur

- Adler, (1985) *Technology and the Future of the Firm: A Schumpeterian Research Agenda*, mimeo, Stanford: Stanford University, Dept. of Industrial Engineering and Engineering Management.
- Armstrong, P. (1984) *Competition between Organisational Professions and the Evolution of Management Control Strategies*, in: K. Thompson, (ed.) *Perspectives on Work*, pp. 97-120.
- Aronowitz, S. (1978) ... *Insurgent Sociologist*.
- Batstone, E. (1984) *In Working Order*, Oxford.
- Beechey, V. (1982) *The Sexual Division of Labour and the Labour Process*, in S. Wood, (ed.) *The Degradation of Work?*, London, pp. 54-73.
- Braverman, H. (1974), *Labor and Monopoly Capitalism*, New York and London; dtshc: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt 1977.
- Brown, R. (1984) *Work: Past, Present and Future*, in: K. Thompson, (ed.) *Perspectives on Work*, pp. 261-75.
- Cockburn, C. (1983) *Brothers*, London.
- Cockburn, C. (1986) *Women and Technology: Opportunity is not Enough*, in: K. Purcell, S. Wood, S. Allen, A. Waton, (ed.) *The Changing Experience of Work*, London.
- Craig, C., Rubery, J., Tarling, R. and Wilkinson, F. (1982) *Labour Market Structure, Industrial Organisation and Low Pay*, Cambridge.
- Cressey, P. and MacInnes, J. (1980) »Voting for Ford: Industrial Democracy and the Control of Labour«, *Capital and Class*, Vol. 11, pp. 5-33.
- Dohse, K., Jürgens, U., and Malsch, T. (1984), *From »Fordism« to »Toyotism«? The Social Organization of the Labour Process in the Japanese Automobile Industry*, West Berlin: Wissenschaftszentrum, IVG.
- Edwards, R. (1979) *Contested Terrain*, London; dtshc.: Herrschaft im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt 1981.
- Elger, A. (1982) »Braverman, Capital Accumulation and Deskilling«, in: S. Wood (ed.), *The Degradation of Work?*, London: pp 23-45.
- Friedman, A. (1977) *Industry and Labour*, London.
- Friedman, A. (1977a) »Responsible Autonomy versus Direct Control over the Labour Process«, *Capital and Class*, No. 1, Spring, pp. 43-57.
- Heckscher, C. (1980) »Worker Participation and Management Control«, *Journal of Social Reconstruction*, Vol. 1, No. 1, pp 77-102.
- Galjaard, J.H. (1982), *A Technology Based Nation*, Delft: Interuniversity Institute of Management.
- Guest, R.H. (1983), »Organizational Democracy and the Quality of Work: The Man on the Assembly Lines«, in: C. Crouch and F.A. Heller (eds.), *International Yearbook of Organizational Democracy*, New York: pp. 139-154.
- Income Data Services* (1981) *Productivity Improvement*, Study 245, London: IDS.
- Jones, B. and Wood, S. (1984), »Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies«, *Sociologie du Travail*, Vol. 26, No. 2, pp. 407-421.
- Kamata, S. (1982) *Japan on the Passing Line*, London.
- Kelly, J. (1982), *Scientific Management, Job Redesign, and Work Performance*, London.
- Kelly, J. (1985) »Management's Redesign of Work: Labour Process, Labour Markets, and Product Markets«, in: D. Knights, H. Willmott, and D. Collinson (eds.), *Job Redesign: Organization and Control of the Labour Process*, Aldershot, pp. 30-51.
- Kelly, J. and Wood, S. (1984) *Le Taylorisme en Grande-Bretagne*, in M. de Montmollin, and O. Pastré, *Le Taylorisme*, Paris, pp. 257-272.
- Kusterer, K. (1978) *Know How on the Job*, New York.
- Lazonick, W.H. (1983) »Technological Change and the Control of Work: The Development of Capital-Labour Relations in US Manufacturing Industry«, in H.F. Gospel and C.R. Littler, (eds.), *Managerial Strategies and Industrial Relations*, London: pp. 111-136.
- Lee, D. (1982) »Beyond Deskilling: Skill, craft and class«, in S. Wood (ed.), *The Degradation of Work?*, London: pp. 146-162.

- Littler, C. (1982) *Power and Ideology in Work Organizations: Britain and Japan*, course 207, Block 3, study section 22, Open University, Milton Keynes: Open University.
- Littler, C. and Salaman, G. (1982) »Bravermania and Beyond — Recent Theories of the Labour Process«, *Sociology*, Vol. 16, No. 2, pp. 244-252.
- Malsch, T., Dohse, K., Jürgens, U. (1984) *Industrial Robots in the Automobile Industry. A Leap Towards »Automated Fordism«?*, West Berlin: Wissenschaftszentrum, IIVG.
- Manwaring, T. and Wood, S. (1985) »The Ghost in the Labour Process«, in D. Knights, H. Willmott and D. Collinson (eds.), *Job Redesign: Organization and Control of the Labour Process*, Aldershot.
- More, C. (1982) »Skill and the Survival of Apprenticeship«, in S. Wood (ed.), *The Degradation of Work?*, London: pp. 109-121.
- Noble, D. (1977) *America by Design*, New York.
- Peccei, R. and Guest, D. (1984) »Evaluating the Introduction of New Technology: the case of Word Processors in British Rail«, in M. Warner, *New Technology*, Aldershot: pp. 84-110.
- Penn, R. (1982) »Skilled Manual Worked in the Labour Process, 1856-64«, in S. Wood (ed.), *The Degradation of Work*, London: pp. 90-108.
- Phillips, A. and Taylor, B. (1980) »Sex and Society«, *Feminist Review*, No. 6, pp. 79-88.
- Piore, M. and Sabel, C. (1984) *The Second Industrial Divide*, New York; dtsh.: Das Ende der Massenproduktion, Berlin 1985.
- Ramsey, H. (1977) »Participation: the Pattern and its significance«, in T. Nichols (ed.), *Capital and Labour*, London: pp. 381-394.
- Ramsey, H. (1983) »Evolution of Cycle?, Worker Participation in the 1970s and 1980s«, in C. Crouch and F.A. Heller (eds.), *International Yearbook of Organizational Democracy*, New York: pp 203-226.
- Roberts, C. and Wood, S. (1982) »Collective Bargaining and Job Redesign«, in: J. Kelly and C.W. Clegg (eds.), *Autonomy and Control at the Workplace: Contexts for Job Redesign*, London
- Turner, H.A. (1962) *Trade Union Growth, Structure, and Policy*, London.
- Webster, J. (1986) »New Technology and the Secretarial Labour Process«, in K. Purcell, S. Wood, S. Allen, A. Waton (eds.), *The Changing Experience of Work*, London.
- White, M. and Trevor, M. (1983) *Under Japanese Management*, London.
- Wilkinson, B. (1983) *The Shopfloor Politics of Technology*, London.
- Wood, S. (1982) »Introduction«, in S. Wood (ed.), *The Degradation of Work?*, London: pp. 11-22.
- Wood, S. (1985) »Work Organization«, in G. Salaman, and R. Deem (ed.), *Work and Society*, Milton Keynes, Open University Press.
- Wood, S. (1985a), »Recruitment and the Recession«, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. XXVIII, No. 3.
- Wood, S. and Kelly, J. (1982) »Taylorism, Responsible Autonomy and Management Strategy«, in S. Wood (ed.), *The Degradation of Work?*

## Knuth Dohse Konzern, Kontrolle, Arbeitsprozeß Überlegungen zum Verhältnis von Konzernzentralen und Konzernbetrieben\*

Die nachfolgenden Überlegungen entspringen einem international vergleichenden Projekt über Veränderungen der Organisation von Arbeit in der westlichen Automobilindustrie.\*\* Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Betriebsebene. Die Betriebe haben wir jedoch so ausgewählt, daß — gleichsam von unten gesehen — laufend Konzernhandlungen in das Blickfeld geraten. Konzerne beobachten wir damit indirekt von der Wirkungsseite in den Betrieben her. Obwohl so Konzernstrukturen und Konzernstrategien nicht den unmittelbaren Untersuchungsgegenstand darstellen, ist die Bedeutung des Konzernzusammenhangs für uns ein unübersehbarer Einflußfaktor, dessen Bedeutung in der Theoriebildung bisher nur unzureichend thematisiert wird. Im folgenden sollen dazu — in Form von Thesen — eher vorläufige Aussagen versucht werden. Es geht dabei stärker um die Anregung einiger theoretischer Gesichtspunkte als um die Darlegung einer geschlossenen Theorie oder um die Aufbereitung empirischen Materials. Empirie wird durchweg nur illustrativ verwendet. Gleichzeitig ist das Theorieblickfeld durch den Empiriebereich vorstrukturiert: Es geht bei uns um Betriebe von multinationalen Weltkonzernen; mit Schwerpunkt auf General Motors und Ford sogar um die weltgrößten Beschäftigten von Arbeitskraft. Leitfragestellung ist im folgenden, in welchem Maße, in welcher Form und mit welchen Mitteln Konzerne den industriellen Arbeits- und Produktionsprozeß in Konzernbetrieben beeinflussen. Zu dieser Fragestellung gibt es so gut wie keine Literatur. Im folgenden will ich zunächst einige Anregungen beleuchten, die sich aus der Diskussion multinationaler Konzerne und aus der neueren Managementsoziologie ergeben. Im Anschluß daran werden einige Thesen über den Zusammenhang von Konzern, Kontrolle und Arbeitsprozeß dargelegt und Fragen gewerkschaftlicher Politik gegenüber multinationalen Konzernen aufgeworfen.

### Multinationale Konzerne, Managementsoziologie und Industriesoziologie

#### a) Multi-Theorie

Die Diskussion über multinationale Konzerne beschäftigt sich weitgehend mit dem Verhältnis von international operierenden Unternehmen zu nationalstaatlichen Regelungen (Frage des Souveränitätsverlustes nationaler Politik), mit Monopolfragestellungen (Frage des Funk-

\* Überarbeiteter Vortrag, gehalten auf der Frühjahrstagung der Sektion Industrie- und Betriebssoziologie des Soziologenverbandes, Mai 1985 in Berlin.

\*\* Das Projekt wird von der DFG gefördert. Projektmitarbeiter am Wissenschaftszentrum Berlin sind: Knuth Dohse, Ulrich Jürgens und Thomas Malsch. Zum Zusammenhang von Konzernen und Arbeitsprozeß vgl. Dohse/Jürgens/Malsch 1985.