

Thomas Matys

Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen

Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik

Fakultät für
**Kultur- und
Sozialwissen-
schaften**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
Vorwort zur 2. Auflage	7
1 Überblick.....	9
1.1 Thema.....	9
1.2 Inhalt.....	9
1.3 Lernziele und Arbeitsweise.....	10
1.4 Organisation in der modernen Gesellschaft.....	10
1.5 Macht, Kontrolle und Entscheidungen – in Organisationen?.....	15
1.6 Der Analyserahmen: Trennen, was zusammengehört	16
Teil 1	18
Stein des Anstoßes? – Das Paradigma tayloristisch-fordistisch organisierter Arbeit	19
2 Mikropolitische Ansätze	23
2.1 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.....	23
2.1.1 Die Human-Relations-Bewegung.....	23
2.1.2 Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	23
Anreiz-Beitrags-Theorie (Barnard)/Koalitionstheorie (Cyert & March)	24
2.2 Spieltheoretische Ansätze	28
2.2.1 Die strategische Organisationsanalyse von Crozier & Friedberg	28
2.2.2 Weiterentwicklungen von Mintzberg und Giddens/Ortmann	32
Mintzberg	32
Giddens/Ortmann.....	35
Fazit mikropolitische Ansätze	38
Literaturempfehlungen	39
3 Mesopolitische Ansätze	40
3.1 Konflikt- bzw. kontrolltheoretische Ansätze	40
3.1.1 Das Marx'sche Transformationsproblem	40
3.1.2 2.1.2 Die Labor Process Debate: Von der reellen Subsumtion des Arbeitsprozesses zur Managementkontrolle.....	43
Braverman	43
Friedman und Edwards.....	45
Burawoy.....	46
3.2 Kulturalistische Ansätze.....	47

3.2.1	Macht durch Heterogenität: Von der rationalistischen Einheitskultur zur funktionalistischen Subkultur	47
3.2.2	Die Illusion von Konsens: Organisationskultur als Symbolsysteme.....	51
Break 1:	Max Webers Analyse moderner Bürokratie – Herrschaft als „Sonderfall von Macht“	52
3.3	Kontingenztheoretische Ansätze	56
3.3.1	Die ‚Aston-Gruppe‘: Entscheidungsdezentralisation und Hierarchieebenen 56	
3.3.2	Ressourcenabhängigkeitsansatz: „The External Control of Organizations“ 58	
3.3.3	Neo-Institutionalismus 1: Rationalitätsmythen und struktureller Isomorphismus.....	59
3.4	Konstruktivistische bzw. systemtheoretische Ansätze.....	62
3.4.1	Organisation als Macht-Dispositiv: Foucaults Grundlegungen.....	62
3.4.2	Entscheidungen und Macht bei Luhmann	66
Break 2:	Kampf und Kapital bei Bourdieu.....	71
Fazit	mesopolitische Ansätze.....	74
Literatur-	empfehlungen.....	74
4	Makropolitische Ansätze.....	76
4.1	Neo-Institutionalismus 2: Organisation(en) als Institutionen	76
4.2	Regulationstheorie: Das (Macht-)Verhältnis Staat – Organisation	78
4.3	Der „strukturell-individualistische“ Ansatz Colemans.....	81
Fazit	makropolitische Ansätze	83
Literatur-	empfehlungen.....	84
Teil 2	87
Vorbemerkungen:	Arbeitsorganisationen	88
5	Background: Wandel des Arbeitsparadigmas.....	89
5.1	Die Ablösung des Arbeitsparadigmas industrieller Gesellschaften	89
Struktur- und	Entwicklungsannahmen des Arbeitsparadigmas in industriellen Gesellschaften	89
Ein neues, „post-industrielles“	Paradigma gesellschaftlicher Erwerbsarbeit	91
5.2	Die „neuen Produktionskonzepte“	93
Literatur-	empfehlungen.....	95
6	Autonomie und Kontrolle	96
6.1	Herrschaft durch Autonomie?	96
6.2	Gruppenarbeit	100
6.3	Shareholder-Value- und Finanzmarkt-Orientierung.....	103

Literaturempfehlungen	106
7 Rationalisierung und (Selbst-)Qualifizierung	107
7.1 Lean Production und flexible Spezialisierung.....	107
Das Konzept der schlanken Produktionsweise: Lean Production	107
Das Konzept der „flexiblen Spezialisierung“	109
7.2 Dezentralisierung und Vermarktlichung.....	110
8 Literaturempfehlungen.....	113
9 Innovation, Lernen und Wissen	114
9.1 Der implizite Innovationsmodus.....	114
9.2 Organisationales Lernen und Wissensarbeit	116
Literaturempfehlungen	122
10 Arbeitsvermögen und Subjektivierung	123
10.1 Subjektbedarf und Formierungszwang durch Informatisierung	123
10.2 Normative Subjektivierung der Arbeit	126
10.3 Der Arbeitskraftunternehmer	131
10.4 Identität und Anerkennung	135
Literaturempfehlungen	139
11 Entgrenzungen und Globalisierung.....	140
11.1 Virtuelle Organisationen und strategische Netzwerke	140
11.2 Systemische Rationalisierung transnationaler Organisationen	142
11.3 Governance, Accountability/Accounting und Controlling.....	147
11.3.1 Governance.....	147
11.3.2 Accountability/Accounting und Controlling	150
Literaturempfehlungen	155
12 Fazit und Schlussfolgerungen	156
12.1 Merkmale neuer Macht-, Kontroll- und Entscheidungsmodi.....	156
12.2 Relationalität und Rekursivität von Arbeitssubjektivität.....	159
Literaturverzeichnis.....	163
Teil 1	163
Teil 2	179

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Funktionsweise des Taylorismus 20

Abbildung 2: Dimensionen des Sozialen unter der Leitdimension Macht/Herrschaft 36

Abbildung 3: Der strukturell-kulturelle Eisberg 48

Abbildung 4: Kontingenztheoretisches Grundmodell der organisatorischen Gestaltung 57

Abbildung 5: Strukturmomente von Gruppenarbeit 100

Abbildung 6: Kernelemente von Lean Production 107

Abbildung 7: Dimensionen der Wissensschaffung, die Wissens Ebenen und Wissensarten in Arbeitsorganisationen 118

Abbildung 8: Die Wertschöpfungskette 145

Abbildung 9: Controlling im Rahmen des operativen und strategischen Berichtswesens 153

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen – ein Analyserahmen	17
Tabelle 2: Organisationskulturelle Perspektiven und Paradigmen	49
Tabelle 3: Zusammenfassung Teil 1.....	85
Tabelle 4: Abgrenzung der virtuellen Organisation.....	140
Tabelle 5: (Gesamt-)Zusammenfassung	156

Vorwort zur 2. Auflage

Seit der ersten Auflage des Buches in 2006 ist einige Zeit verstrichen. Man konnte und musste davon ausgehen, dass nicht nur der Forschungsgegenstand selbst – also Macht-, Kontroll- und Entscheidungsphänomene in Arbeitsorganisationen –, sondern auch die Forschungsweisen, -standpunkte und -perspektiven des Forschers sich wandeln würden. Zumindest partiell. Zunächst zum Gegenstand: Arbeit – allgemein – verändert sich, Erwerbsarbeit ebenso und somit auch stets ihr „Anderes“, die „Nicht-Erwerbsarbeit“. Der Fokus dieser Darstellung liegt auch bei der 2. Auflage noch auf Ersterem – beide Perspektiven hätten in einem derart gefassten Buch keinen Platz gehabt. Zudem kann und soll ja auch nach wie vor nicht bestritten werden, dass die Erwerbsarbeit immer noch zu einem wesentlichen Teil die Subjektivität der Arbeitenden innerhalb und außerhalb ihrer Arbeitsvollzüge prägt. Insofern bleibt die Grundanlage des Buches m. E. richtig: Im 1. Teil geht es um die soziologischen „Basics“ von Macht-, Kontroll- und Entscheidungsphänomenen, die sich historisch herausgebildet haben – und dies nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass die in Teil 2 behandelten Arbeitsorganisationen, innerhalb derer sich ja diese Phänomene (auch) zeigen, allesamt im Rahmen eines „Settings“ angeleitet sind, welches aus gutem Grund als „Schlüsselphänomen der Moderne“ bezeichnet wird: Organisation. Organisation ist so selbstverständlich geworden, dass kaum jemand es heutzutage noch als solches kritisiert. So sind also viele Darstellungen im 2. Teil im Erwerbsarbeitsparadigma verhaftet bzgl. dessen Erosionsplausibilitäten sich bitte jede und jeder selbst ein Bild machen möchte. Dann zur Perspektiven des Forschers: Was ihn wissenschaftssozialisatorisch geprägt hat, möchte er wenn möglich auch so weitergeben. Wichtig ist, dass wir uns sowohl zum Einen vergegenwärtigen, dass all die zusammengetragenen Fakten und Meinungen uns in Form „wissenschaftlicher Literatur“ begegnen, deren Stil und Form wir studieren und selber anwenden können sollten, als wir aber auch zum Anderen stets um eine kritische Haltung ob dieser Darstellungen bemüht bleiben sollten, wissen wir doch nahezu alles, was wir wissen, durch die Medien bzw. medienermittelt, womit ich andersherum jetzt nicht massenweise Praktika in Automobilkonzernen für alle Studierende obligatorisch machen möchte (wenngleich noch niemandem geschadet hat, einmal die „Arbeitswirklichkeit“ kennenzulernen). Ich hoffe, dass deutlich wird, dass wir Erkenntnisse allerdings nicht nur durch das Erfahren einer 1 : 1-Wirklichkeit (die es ja derart so- wieso so nicht gibt, sondern stets eine bereits gesellschaftlich vorstrukturierte ist), sondern auch durch Lesen, Nachdenken, Zusammentragen, Abstrahieren, Diskutieren, Kritisieren und Reflektieren erlangen können. Mehr sei doch gar nicht zu wünschen.

Jetzt freue ich mich erst einmal, wenn neben den Erkenntnisgewinn vielleicht auch ein bisschen Vergnügen bei der Lektüre der 2. Auflage tritt; Fragen, Kommentare und Anregungen sind jederzeit willkommen, bitte an: thomas.matys@fernuni-hagen.de.

1 Überblick

1.1 Thema

Die Teile 1 und 2 dieses Einführungsbuches sind mit dem Titel „Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen“ überschrieben. Die Verknüpfung dieser drei organisationalen Binnenbereiche erklärt sich wie folgt: In ökonomischen und durch strukturell-herrschaftliche Asymmetrie gekennzeichneten Organisationen der Moderne sind die arbeitenden Subjekte als kapitalistische Nutzungsform lebendiger Arbeit innerhalb einer jeden Arbeitsorganisation stets den drei genannten Phänomenen ausgesetzt (was strukturell-herrschaftlich heißt, so ist dazu vom Verfasser eine Klärung im Verlauf der beiden Buchteile angestrebt). Die Eingrenzung, ökonomische Organisationen in den Blick zu nehmen, ist nicht nur eine pragmatische Entscheidung: Einen Großteil der organisationsbezogenen Beziehungen, die das moderne Subjekt heute unterhält, sind Beziehungen zu (oder in) ökonomischen Organisationen – als Arbeiter, als Angestellter, als Käufer, als Dienstleister oder einfach ‚nur‘ als Anbieter seiner Arbeitskraft. Doch welche Auswirkungen ergeben sich für die arbeitenden Subjekte aus der Kopräsenz organisationaler Macht-, Kontroll- und Entscheidungsmodi? Lässt sich so etwas wie Subjektstrukturen – die immer auch Organisationsstrukturen repräsentieren und umgekehrt – ausmachen? Wie entsteht z. B. so etwas wie Macht überhaupt? Gibt es überhaupt die Macht? Und was können uns Organisationstheorien über nötige Differenzierungen lehren? Gibt es neben gängigen mikropolitischen Ordnungs- rüstern vielleicht noch weitere Formen, die höchst unterschiedlichen Ansätze und Theoriestränge, die sich mit Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen befassen, eben aufgrund ihrer höchst unterschiedlichen analytischen Gegenstandsbereiche angemessen schematisch zu ordnen? Lässt sich dafür ein Analyserahmen finden? Dieses sind Leitfragen, die den ‚roten Faden‘ beider Teile verdeutlichen sollen. Der Untertitel „Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik“ weist auf eine erste Annäherung hin, wie ein Ordnungs- rahmen gefunden und beschrieben werden könnte.

1.2 Inhalt

Im Sinne oben skizzierter Themenformulierung widmet sich Teil 1 zunächst der Darstellung von grundlegenden organisationstheoretischen Ansätzen und Theoriesträngen, die Macht, Kontrolle und Entscheidungen in und durch Organisationen – d. h. also auf der Mikro-, Meso- und Makroebene – zum Inhalt haben. Teil 2 spürt in aktuellen arbeits- und organisationssoziologischen Diskursen überblicks- artig den Anknüpfungspunkten nach, die innerhalb organisationaler Macht-, Kontroll- und Entscheidungskontexte relevant sind.

1.3 Lernziele und Arbeitsweise

Das allgemeine Lernziel ist die angemessene Einordnung des Lerngegenstandes – hier: Macht, Kontrolle und Entscheidungen – in ein spezifisches Themenfeld – hier: (ökonomische) Organisationen. Das hört sich technisch an und meint: Studierende sollen befähigt werden zu erkennen und zu abstrahieren, welche zentrale Rolle sozialen Interaktionsprozessen organisationaler Akteure – auch Organisationen können Akteure sein! –, die um den Themenkomplex Macht, Kontrolle und Entscheidungen kreisen, zukommt. Als spezifische Lernziele können neben der Schärfung eines analytischen Blicks und der Herausarbeitung einer Möglichkeit, relevante Theorien entlang einschlägiger Merkmale zu ordnen, das Sensibilisieren für arbeits- und organisationssoziologische Fragestellungen, das Heranführen an relevante einführende und auch weiterführende Literatur sowie Stärkung von Mut und Zuversicht, eigene Fragestellungen zu entwickeln, gelten.

Die Arbeitsweise folgt einem didaktischem Prinzip, welches m. E. grundsätzlich für curricular organisiertes sozialwissenschaftliches Studieren gelten sollte: Nach einer Darstellung der grundlegenden Theorien, die sich mit Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen beschäftigen in Teil 1 des Buches, folgt in Teil 2 eine Vertiefung insofern, als dass aktuelle Debatten der Arbeits- und Organisationssoziologie aufgezeigt werden unter Reflexion der in Teil 1 genannten Ansätze. Diese Vorgehensweise, vom Allgemeinen zum Besonderen überzugehen und reflektorisch auch zurück, scheint angesichts Stoffmenge und -komplexität mehr als angebracht.

1.4 Organisation in der modernen Gesellschaft

(1) Organisation ist ein modernes, struktur-dominierendes „Schlüsselphänomen“: Aus diesem Grund muss eine zwingend historische Perspektive eingenommen werden. Im „langen 16. Jahrhundert“ (Braudel 1986) etablieren sich grundlegend gewandelte gesellschaftliche Produktionsverhältnisse, welche getragen von den Imperativen der Aufklärung und eines technologischen Schubes die Prinzipien der Machbarkeit, Gestaltbarkeit und Herstellbarkeit der Gesellschaft verankern und damit rationale Organisationskonzepte institutionalisieren helfen. Organisation wird somit zum „Schlüsselphänomen“ (Türk 1995a, S. 93) dieser modernen Gesellschaft, da es ein zentrales Strukturmoment für die Konstitution, Etablierung und Reproduktion der dominanten gesellschaftlichen Verhältnisse der Moderne darstellt. Diese Zentralität des Organisationsphänomens besteht vom allem darin, dass

- Organisationen bedeutende „Aktionszentren“ der Gesellschaft sind;
- vermittels Organisation maßgebliche gesellschaftliche Strukturen hervorgebracht bzw. reproduziert werden, wie z. B. Strukturen sozialer Ungleichheit;
- über Organisationen Probleme als gesellschaftlich relevant definiert werden, Organisationen also über Thematisierungs- und Problematisierungsmacht verfügen (vgl. Türk/Lemke/Bruch 2006, S. 10 f.; Herv.: T. M.).

(2) Organisation ist kein ubiquitäres Naturphänomen, sondern ein diskursiv-umkämpftes und damit immer ein kontingentes menschengemachtes Konstrukt: Da Organisationen – als Manifestationen des Prinzips „Organisation“ – nichts Ontologisches, nichts „Anfassbares“ sind, möchte ich sie im Rahmen dieser Einführung als soziologische Abstraktionen

verstehen. Jeder kennt – wie selbstverständlich – Organisationen, ob Parteien, Verbände, Firmen, Krankenhäuser oder Universitäten. Doch gerade für Sozialwissenschaftler bedeutet es Arbeitsalltag, Selbstverständlichkeiten nachzuspüren und zu hinterfragen, also bspw. derart, dass Fragen auftauchen, wie Menschen eigentlich tagtäglich Organisationen reproduzieren. Es geht dabei genau nicht um das Setzen von Nominaldefinitionen: Von analytischer Relevanz ist die gesellschaftliche Realkategorie ‚Organisation‘ in konstruktivistischer Perspektive, zugespitzt in der Frage: Was tun Menschen dann, wenn sie das tun, was sie Organisation nennen (vgl. Türk 1996)? Empirisch können wir sagen: Trotz der oberflächlichen Differenziertheit des Organisationsphänomens zeichnet sich doch die Form Organisation durch etwas Gleiches, etwas Einheitliches aus, welches auch in der gesellschaftlichen Selbstbeschreibung von Organisation enthalten ist. Die Herstellung dieses Gleiches ist ein abstrakter Prozess im Sinne einer „gesellschaftlichen Konstruktion von Wirklichkeit“ (Berger/Luckmann 1970).

Doch ein so entstandener Deutungsvorrat in Bezug auf das Phänomen Organisation muss stets aktualisiert werden, um in seiner Existenz Bestand zu haben. Dies geschieht diskursiv in Form eines politischen Arrangements von Themen, Argumenten, Zeichen und TeilnehmerInnen. So gelangt man zu der zentralen Frage, wie diese subjektiv-diskursiv hergestellte Organisations-„Wirklichkeit“ – ganz im Sinne Bergers und Luckmanns – zu „objektiver Faktizität“ wird. Eine derartige Dekonstruktion von Organisation zu betreiben, bedeutet eben nicht zu bestreiten, dass im Denken und Handeln von Menschen so etwas existiert, was jene dann Organisation nennen; es heißt also etwa nicht, Organisation für scheinhaft zu erklären, sondern schließt ein anzuerkennen, dass Organisation als Ergebnis dieses Produktionsprozesses (aber eben nicht: qua „Natur der Sache“) tatsächlich existiert. Auf diese Weise Organisation zu dekonstruieren, bestreitet nicht die Realität der Wirkmächtigkeit des Organisationsphänomens für Menschen, sondern zielt auf die Analyse der Schaffung und Aufrechterhaltung dieser – dann zu einer Selbstverständlichkeit gewordenen – Realität sui generis.

(3) Organisation wird im Alltag der meisten Menschen zumindest mit einer der drei folgenden Bedeutungen assoziiert (vgl. Türk et al. ebd., S. 19 f.; zur historischen Formierung der Gebildedimension vgl. ausführlich Matys 2011):

- als Tätigkeit des Organisierens, d. h. als Herstellung von Prinzipien der Ordnung (z. B. Zweckrationalität, Hierarchie, Formalität, Bürokratie);
- als ein Kollektiv von Personen – als Vergemeinschaftung (z. B. Wir: die Mitarbeiter(innen) der Krankenhauses XY, Wir: die SPD-Mitglieder usw.) und
- als Ergebnis eines Organisationsprozesses, des Herstellens einer Einheit mit mehr oder weniger fester Struktur, eines Gebildes (eines korporativen Akteurs/ Subjekts) (z. B. die Firma XY, die Krankenkasse Z, die Universität AB).

(4) Organisation ist das zentrale Herrschaftsmittel der Moderne: Nun soll zunächst darauf hingewiesen werden, dass im Rahmen dieser Einführung in erster Linie marktvermittelte – d. h. ökonomisch ausgerichtete – Organisationen von Relevanz sind (vgl. Vorwort zur 2. Aufl.). Warum geschieht das? Die Antwort führt zu einem weiteren soziologischen Basalbegriff, dem der Herrschaft: Organisation kann als typische Form von Herrschaft innerhalb der modernen kapitalistischen Gesellschaft begriffen werden, weil durch den Modus Organisation eine spezifisch kapitalistische Nutzungsform menschl-

cher Arbeit konstituiert wird. Das klingt kompliziert, meint aber im Wesentlichen: Die Argumentation, Organisation mit Herrschaft zu verbinden, speist sich aus dem „historisch (fast) ubiquitär zu beobachtende[n] Sachverhalt, dass bestimmte Menschengruppen systematisch, d. h. in Formen sozialer Muster, ihrer Arbeitsbedingungen und Arbeitserträge enteignet werden“ (Türk 1995, S. 38). An dieser Stelle können Verweise auf Karl Marx nicht ausbleiben: Man kann durchaus sagen, dass Marx die Organisationsförmigkeit der kapitalistischen Produktionsweise betont hat: Durch (den Modus) Organisation wird eine spezifisch kapitalistische Nutzungsform menschlicher Arbeit konstituiert. Marx spricht in diesem Zusammenhang von der „Organisation des kapitalistischen Produktionsprozesses“ (MEW Bd. 23 1979 [Kapital I], S. 418). Seine historisch-materialistische Theorie einer „Kritik der politischen Ökonomie“ interessiert sich „... für die historisch spezifische – und damit auch historisch wechselnde – Art und Weise, wie Menschen durch gesellschaftliche Formen ihre Ko-Operation regulieren und konfigurieren, welche Konzepte sie zur Gestaltung und Legitimation ihrer Beziehungen zueinander sowie ihrer Arbeit an der äußeren und ihrer „inneren Natur“ verwenden“ (Türk 1995a, S. 38; Herv. i. Orig.). Eine derartige Sichtweise lenkt die Aufmerksamkeit auf die soziale Konstruiertheit gesellschaftlicher Verhältnisse – Marx führt hierzu aus: „Die Menschen machen ihre eigene Geschichte, aber sie machen sie nicht aus freien Stücken, nicht unter selbst- gewählten, sondern unter unmittelbar vorgefundenen, gegebenen und überlieferten Umständen“ (MEW Bd. 8 1972, S. 115). Menschen produzieren und reproduzieren also die gesellschaftlichen Verhältnisse, unter denen sie leben, letztlich stets durch ihr konkretes Handeln. Und diese einmal geschaffenen Verhältnisse wirken dann wiederum konditionierend, strukturierend und restringierend auf die Bedingungen des menschlichen Handelns zurück. Wenn also Organisation als typische Form von Herrschaft – im Sinne eines eben beschriebenen wechselseitigen Strukturierungsprinzips – konzipiert wird, gelangt man im Grunde zu einer notwendigen Erweiterung des Marx-Diktums der „Kritik der politischen Ökonomie“: Man kommt zu einer Perspektive der „Kritik der politischen Ökonomie der Organisation“ (Türk 1995a). Diese analysiert – an einen historisch-materialistischen Theorierahmen anschließend – die historisch spezifische Art und Weise, in welcher durch den Modus Organisation der gesellschaftliche Lebensprozess von Menschen „interpunktiert, konfiguriert, strukturiert sowie auf vielfältige Weise zerschnitten und zusammenfügt, ausgebeutet und beherrscht, entmutigt und ermutigt wird“ (Türk 1995a, S. 38).

Dass also die Herrschaftsstruktur „Organisation“ (auf der Ebene der Gesellschaft) die materielle Basis der Menschen (auf der Ebene der Interaktionen konkreter Menschen) strukturiert, lässt Türk für diese Ebene der materiellen Basis den Begriff der Ko-Operation verwenden: Ko-Operation meint die reale Ebene faktischer gesellschaftlicher Praxis (vgl. Türk ebd., S. 96 f.). Die Schreibweise mit Bindestrich soll andeuten, dass es sich bei Ko-Operation nicht notwendig um herrschaftsfreie, konsensuell-kommunikativ abgestimmte soziale Praxisformen handelt (vgl. ebd., S. 287). Die Unterscheidung von Organisation und Ko-Operation findet sich auch im Term der „politischen Ökonomie“ wieder: Der Begriff des Politischen verweist auf die Analyse der formierenden Seite menschlicher Sozialität, d. h. auf die je besonderen Formen der Regulation, Strukturierung und (Fremd-)Nutzung menschlicher Ko-Operation (vgl. Bruch 2000, S. 53); der Begriff der Ökonomie soll demgegenüber den real-materiellen Lebens- und Aneignungs-

prozess benennen, durch den Menschen sich kooperativ in ihrem sozial und natural-ökologischen Kontext reproduzieren (vgl. Türk 1995a, S. 38 f.).

Die organisations-induzierte Herrschaftsförmigkeit von Gesellschaft wird allerdings auch von anderen Klassikern gestützt: Max Weber ist der direkte Verbindung zwischen Organisation und Herrschaft (vgl. Kap. „Break 1“) gelungen. Ihm zufolge ist Herrschaft ein „zentrales Phänomen alles Sozialen“ (Weber 1985, S. 539), das nicht an bestimmte Teilsysteme gebunden ist oder sich auf die Sphäre staatlich-politischen Handelns beschränkt, sondern auch bei den „ökonomisch relevantesten sozialen Gebilden der Vergangenheit und der Gegenwart: der Grundherrschaft einerseits, dem kapitalistischen Großbetrieb andererseits, die entscheidende Rolle“ (ebd., S. 541) spielt. Man kann nun Webers Begriff der „Bürokratie“ als modernen Proto-Begriff von Organisation begreifen und mit Weber die Grundlage für die Herrschaftsförmigkeit von Bürokratie (sprich: Organisation) herausarbeiten, denn Weber charakterisiert Bürokratie als „... das spezifische Mittel, ... ‚Gemeinschaftshandeln‘ in rational geordnetes ‚Gesellschaftshandeln‘ zu überführen“ (ebd., S. 569 f.; Herv. i. Orig.). Hier kommt nun noch etwas Entscheidendes hinzu: Mit Herrschaft haben wir es dann zu tun, wenn wir (verfestigte oder institutionalisierte) gesellschaftliche Verhältnisse beobachten können, mit deren Hilfe systematische Asymmetrisierungen zwischen Menschen erzeugt werden (vgl. Türk et al. 2006, S. 40 f.). Wir können also nur deshalb von einer herrschaftsförmigen Gesellschaft sprechen, weil wir Organisation als Mittel der Herrschaftsausübung begreifen können (vgl. Weber 1980, S. 128). Organisation ist das Medium, welches die systematisch-strukturellen Chancen des Zugriffs auf bzw. der Verfügung über gesellschaftliche Ressourcen konditioniert (vgl. Türk 1995a).

(5) Organisation sind nicht einfach „Teile“ von Gesellschaft, sondern – als Modus – praktisch deren (angewandter) „Fall“ bzw. ihr „Vollzug“: Das Interesse an der vorn thematisierten gesellschaftlicher Realkategorie Organisation könnte zunächst zur Frage führen, was denn überhaupt ‚Gesellschaft‘ sei. Nun soll an dieser Stelle nicht die in den Sozialwissenschaften sehr umfangreiche Debatte über die Bestimmung des Phänomens ‚Gesellschaft‘ rezipiert werden (vgl. dazu Ritsert 2000). Dieser Einführungstext soll eher in Richtung einer konstruktivistisch-systemtheoretisch geprägten Sichtweise sensibilisierend wirken: Die moderne komplexe – das meint vielschichtige und vernetzte – Gesellschaft kann als System begriffen werden (etwa bei Luhmann 1997, 1994, 1984). Dessen Funktionsweisen und Strukturen greifen auf mehreren Ebenen ineinander. Alle Elemente eines Systems (im Falle des Systems ‚Gesellschaft‘ z. B. die verschiedenen Kommunikationen bzw. Sinnproduktionen der gesellschaftlichen Akteure) hängen zwar miteinander zusammen, je komplexer sie allerdings werden, desto instabiler wird das Gesamtsystem. Aufgrund dieser übermäßigen Komplexität bildet das System ‚Gesellschaft‘ somit Subsysteme (z. B. ‚Politik‘, ‚Kultur‘, ‚Wirtschaft‘, ‚Wissenschaft‘ o. a.) heraus, die zusammengenommen die Stabilität des Gesamtsystems gewährleisten (vgl. Kap. 2.4.2). Dieser Sachverhalt bestimmt einen in der modernen Soziologie als Allgemeinplatz geltenden Begriff, nämlich den der funktional differenzierten Gesellschaft. Für die gesellschaftlichen Akteure werden nun obige Subsysteme ihrerseits zu ‚Leitdifferenzen‘, d. h. zu Unterscheidungsrahmen mit eigenen Codes, mit eigenen Semantiken – entsprechend beispielsweise Luhmann’scher Systemtheorie stellen diese Codes Arten und Weisen dar, unter Zuhilfenahme derer in einem jeden Subsystem verstehbar

kommuniziert werden kann: Für das Subsystem ‚Recht‘ ist z. B. ‚Wahrheit‘ der entsprechende Code, für ‚Politik‘ ist es ‚Macht‘, für ‚Ökonomie‘ ist es ‚Geld‘.

Diese Vorüberlegungen dienen dazu, nicht zu schnell einer Darstellung Glauben zu schenken – richtet man einen einfachen Blick in die Tageszeitungen –, innerhalb derer permanent von ‚Teilbereichen‘ wie Politik, Kultur, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft gesprochen wird. Gesellschaft wird dort als Teilbereich neben anderen Teilbereichen gefasst. Die obigen Ausführungen sollten verdeutlichen, dass dies mitnichten so einfach ist, sondern Gesellschaft als ein komplexes und ausdifferenziertes System bezeichnet werden muss, was sodann die Frage erlaubt, in welcher Relation Organisation und Gesellschaft zueinander stehen. Nun ist es wohl nicht ganz so einfach, eine Organisation, beispielsweise eine Aktiengesellschaft, schlicht dem Funktionssystem ‚Ökonomie‘ zuzuordnen – und ‚Gesellschaft‘ lediglich als ‚Umwelt‘ der Organisation zu begreifen. In der Tat: Organisationen sind in der Gesellschaft, somit finden sich gesellschaftliche Strukturmerkmale stets auch automatisch in Organisationen wieder. Am besten konzipieren wir daher Organisationen wohl innerhalb einer Teil-Ganzes-Beziehung als den „Vollzug von Gesellschaft“ angesichts der „Gesellschaft als Umwelt“ (Türk 1999, S. 45; Herv. i. Orig.), sozusagen als „Fall von Gesellschaft“ (ebd.). Organisation ist nicht nur stets in der Gesellschaft, Organisation ist immer auch Gesellschaft.

(6) Organisationen sind strukturationstheoretisch eine rekursive Verknüpfung mindestens zweier Meta-Muster, nennen wir sie zum Einen „Handlung“ und zum Anderen „Struktur“: Die ebenfalls in moderner Soziologie mittlerweile durchgesetzte und anerkannte Strukturationstheorie – beispielsweise die Giddens‘ oder die Bourdieus – geht von einer notwendigen Anhebung des klassischen Gegensatzes von Objektivismus einerseits und Subjektivismus andererseits aus; auf die Frage der Relation Gesellschaft – Organisation angewendet bedeutet dies: Gesellschaftliche und organisationale Strukturen – und somit immer auch organisationales Handeln – befinden sich nicht in einer mechanistischen Ursache-Folge-Beziehung, etwa dergestalt, dass auf der gesellschaftlichen Ebene irgendetwas ausgelöst würde (Struktur/Objektivismus), was dann auf organisationaler Ebene nach- vollzogen bzw. interpretiert werden müsse (Handeln/Subjektivismus). Vielmehr meint moderne Strukturationstheorie, dass Struktur und Handlung in einem rekursiven Konstitutions- und Abhängigkeitsverhältnis stehen, relational zueinander sind, sich somit einander gegenseitig bedingen, sich stets einschwingen, penetrieren.

Zusammengefasst spielen also sowohl klassische bedeutende sozialwissenschaftliche Gesellschaftstheorien, etwa die Weber’sche Herrschaftstheorie und die Marx’sche Kritik der politischen Ökonomie ebenso eine implizite basale Rolle in diesem Einführungsbuch, wie auch „modernere“, wie bspw. die Luhmann’sche Systemtheorie oder die Türk’sche „Kritik der politischen Ökonomie der Organisation“. Der Begriff ‚Gesellschaftstheorie‘ macht dann auch schon auf einen weiteren zentralen Aspekt aufmerksam, den man im Zusammenhang mit der Fragestellung dieses Buches passend herausarbeiten kann: Die Unterscheidung zwischen Arbeits-/Organisationstheorie, Gesellschaftstheorie und Sozialtheorie, die m. E. mehr ist als eine analytische Trennung: Selbstverständlich beziehen sich Organisationstheorien speziell auf Phänomene der Organisation – denkt man oben ausgeführte Überlegungen hinzu, dass Organisationen in der heutigen Verfasstheit allerdings nicht zuletzt Produkt der Moderne sind, und die Grunddefinition von Gesell-

schaftstheorie stets beinhaltet, einen jeweils behandelten Gegenstand in Relation seiner historischen Konstitutionsbedingungen zu analysieren, wird die häufige reale Verwobenheit von Organisationstheorie und Gesellschaftstheorie schnell deutlich: Die Bürokratie-Theorie Max Webers wäre ohne Bezugnahme auf historische Strukturveränderungen der modernen Gesellschaft wahrscheinlich kaum entstanden. Sozialtheorie setzt dagegen an einer bestimmten Art Ubiquität bzw. Universalität an: Sozialität an sich steht bei Sozialtheorien (z. B. Colemans Handlungs-/Austauschtheorie – vgl. Kap. 3.3) entsprechend verschiedener Analyseeinheiten (z. B. individuelle, kollektive oder korporative Akteure) im Fokus des Interesses (vgl. zu den Theorie-Unterscheidungen Ortman/Sydow/Türk 1997). Dass auch die Arbeitssoziologie mit ihrem Theorieangebot unter ähnlichen analytischen Vorzeichen zu begreifen ist, zeigt Teil 2 dieses Buches (vgl. speziell zur gesellschaftstheoretischen ‚Unterfütterung‘ der Arbeits-, Betriebs- und Industriosociologie Kühl 2004, Deutschmann 2002).

Obige hier knapp skizzierten Ausführungen zum zugrunde liegenden Organisationsverständnis sollen im Rahmen dieses Textes zu den im Folgenden zu abstrahierenden Grundcharakteristika organisationaler Macht-, Kontroll- und Entscheidungstheorien in Beziehung gesetzt werden. Dieses wird in der Zusammenfassung des 1. Buchteils erfolgen. Für weitere, tiefergehende, Einführungsfragen einer Soziologie der Organisation seien die beiden Hagener Studienskripte von Türk (1996; s. Literatur) empfohlen. Da aber auch die Trennung von Arbeit und Organisation nie ganz trennscharf eingehalten werden kann, steckt selbstverständlich in denen in Teil 2 ausgeführten eher arbeitssoziologischen Diskursen (in Bezug auf Macht, Kontrolle und Entscheidungen) stets auch eine gehörige ‚Portion‘ Organisationssoziologie, was man ja nicht zuletzt am viel verwendeten Terminus ‚Arbeitsorganisation‘ erkennen kann.

1.5 Macht, Kontrolle und Entscheidungen – in Organisationen?

An dieser Stelle soll klargemacht werden, dass die drei ausgewählten Phänomene – Macht, Kontrolle und Entscheidungen – nicht willkürlich ausgewählt wurden: Gerade die Analyse von Organisationen als Herrschaftszusammenhang birgt immanent die These einer strukturellen Asymmetrie zwischen Arbeit und Kapital. Die Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages zwischen Käufer und Verkäufer der ‚Ware‘ Arbeitskraft begründet die Notwendigkeit von Herrschaft und Kontrolle und deren Widersprüchlichkeit zugleich: Einerseits ist das Management gezwungen, seine Herrschaft über den Produktionsprozess und die Disziplinierung der Arbeitenden durch Marktmechanismen, Kontrollstrategien, Technisierung, Arbeitszerlegung etc. durchzusetzen und aufrechtzuerhalten; andererseits ist es auf die kreativen und produktiven Potentiale der lebendigen Arbeit angewiesen, um Gebrauchswerte produzieren zu können, was zugleich Kooperation und Konsenssuche erforderlich macht. Doch auch für die arbeitenden – ‚ausführenden‘ – Subjekte ist die Situation höchst zwiespältig: Einerseits versuchen sie, auf mannigfaltige Weise gegen den Herrschaftsanspruch des Managements und ihre Behandlung als Ware Widerstand zu leisten; andererseits geht mit ihrem Interesse am Erhalt des Arbeitsplatzes auch ein Interesse am Überleben ‚ihres‘ Unternehmens einher, was sie dazu bringt, sich mit den Vorgaben und Zumuten zu arrangieren (vgl. Wolf 1999, S. 55). Diesem dop-

pelt widersprüchlichen Spannungsfeld¹, als das sich der Arbeitsplatz in kapitalistischen Organisationen somit darstellt, macht die Analyse von Phänomenen wie Macht, Kontrolle und Entscheidungen zu Kernfragen moderner Arbeits- und Organisationssoziologie und spiegelt – im Anschluss an Labor Process Debate und Diskurs um neue Produktionskonzepte – die so genannte ‚akteurstheoretische Wendung‘ innerhalb der Arbeits-, Betriebs- und Industriesoziologie wider.

Um nun zu analysieren, inwieweit die Grundthese eines (heute noch bestehenden?) Widerspruchs zwischen Arbeit und Kapital sich anhand ausgewählter Macht-, Kontroll- und Entscheidungstheorien, die sich auf Organisationen beziehen, zeigen lässt, wird – wie oben dargestellt – dieses Einführungsbuch in zwei Teile geteilt: In Teil 1 geht es um Grundlegungen, die sowohl den klassischen Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital beinhalten, als auch im Allgemeinen den historisch gewachsenen Manifestationen organisationaler Macht-, Kontroll- und Entscheidungsphänomene nachspüren, wobei vor allem zu zeigen versucht wird, dass Arbeit und Kapital nicht mehr ausschließlich als Entitäten, die in einem kausalen Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen, begriffen werden können, sondern zunehmend die Figur eines Machtverhältnisses (im Sinne Foucaults) etablieren. Das Wort ‚organisational‘ lässt schnell die Frage aufkommen, ob Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen oder von Organisationen (als korporativer Akteur) dargestellt werden sollen – die Antwort lautet: natürlich beides! Um hier die notwendige analytische Trennung vorzunehmen – was bedeutet, dass es sich um eine künstliche, konstruierte Trennung von etwas handelt, was eigentlich zusammengehört –, soll der im Folgenden dargestellte Analyserahmen gewählt werden, der am Schluss von Teil 1 zwecks Einordnung der theoretischen Ansätze erneut aufgegriffen wird (vgl. Zusammenfassung).

1.6 Der Analyserahmen: Trennen, was zusammengehört

Die folgende Tabelle zeigt den in diesem Buch vorgeschlagenen Analyserahmen² auf. Die vorgestellten Ansätze werden gemäß dieses Schemas ‚eingeordnet‘ – wie dies auch an der Struktur des Buchteils 1 zu erkennen ist. Dass allerdings Überschneidungen der verschiedenen Ansätze selbstverständlich und unvermeidbar sind, liegt auf der Hand –

¹ Bereits hier – ohne vorgreifen zu wollen – könnte man in Annäherung an einen Zentralbegriff dieses Buches, dem Begriff der Macht, problemlos eine erste Systematik anbringen: Mit Etzioni (1961) könnte man obiges Dilemma durchaus als eine Art von Macht kennzeichnen: Zwangsmacht auf der einen Seite (sie wirkt entfremdend, erzwungen, man tut nur das, was einem gesagt wird und was kontrolliert wird); auf der anderen Seite eine Art Belohnungsmacht (kalkulierend, Kosten/Nutzen abwägend, eine Gegenleistung erwartend). Während Etzioni die Zwangsmacht eher in Gefängnissen und Arbeitslagern verortet, weist er der Belohnungsmacht verstärkt den Unternehmungen und Verwaltungen zu. Als dritten Machttyp identifiziert er noch die Normative Macht (wertorientiert, die Zwecke der Organisation gerne teilend), die Etzioni vor allem bei religiösen und ideologischen Organisationen sieht. Dass diese Zuordnung entlang – quer – zu den hier vorgestellten Ansätzen verläuft und im Prinzip in Elementen ohnehin in mehreren Ansätzen kategorisch Bestandteil hat, soll im Verlauf des Textes deutlich werden (vgl. Etzioni 1961).

² Die Unterscheidung in derartige „Emergenzebenen“ (Luhmann) ist durchaus üblich, jene sind z. B. bei Türk (1989) in Bezug auf Organisationstheorien oder bei Sandner (1990) zu finden. Allerdings benutzt Sandner sie, um „sozialwissenschaftliche Theorien der Macht“

darauf wird auch an einigen Stellen des Buches hin- gewiesen. Es handelt sich eben um analytische Trennungen, die ihre jeweilige Grundsystematik den Merkmalen der verschiedenen Ansätze schuldet. Um welche Merkmale es sich handelt, wird am Ende eines jeden Hauptkapitels zusammengefasst. Gegen Ende des Teil 1 wird diese Tabelle erneut mit den eingepflegten Zusammenfassungen aufgegriffen. Bevor man allerdings zu Ergebnissen kommt, müssen entsprechende Fragen gestellt werden – diese sind in der folgenden Tabelle enthalten:

Tabelle 1: Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen – ein Analyserahmen

Thema des Buches	Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen. Eine Einführung in organisationale... MIKRO-Politik MESO-Politik MAKRO-Politik
Gegenstandsbereich	Zentrale Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Welches sind die Ansätze, die über die konkrete Darstellung und Analyse von handelnden Akteuren in Organisationen hinausgehen? • Was sind die Gegenstände dieser Ansätze? • Was unterscheidet meso- und makropolitische Ansätze von mikropolitischen Ansätzen?
Beziehungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Analyseebenen (z. B. Individuen, Organisationen, Gesellschaft) lassen sich ausmachen? • In welcher Beziehung stehen die Merkmale der entsprechenden Ansätze zu den Analyseebenen?
Politikmodus	<ul style="list-style-type: none"> • Was bedeutet der Begriff "Politik" eigentlich im Zusammenhang mit dem Thema dieses Buches? • Lassen sich verschiedene Politik-Modi jeweils der Mikro-, Meso- und Makroebene zuordnen?

(Sandner 1990, S. 8) zu differenzieren. Somit umfasst seine Aufstellung logischerweise weit mehr als die hier sich auf Organisationen beziehenden Theorien. In diesem Buch kommen zudem noch die Phänomene ‚Kontrolle‘ und ‚Entscheidungen‘ dazu, was eine Kompatibilität zum Sandner-Schema zusätzlich erschwert. Das macht aber nichts!

Teil 1

Stein des Anstoßes? – Das Paradigma tayloristisch-fordistisch organisierter Arbeit

Frederick W. Taylor gilt als Begründer des „Scientific Management“ (Taylor 1911), was im Deutschen mit ‚Wissenschaftlicher Betriebsführung‘ übersetzt wurde. Taylor stand für die Rationalisierung der Produktionsorganisation, innerhalb derer nicht mehr nur die Gewinninteressen der Unternehmer im Vordergrund standen, sondern auch technisches Rationalisierungsinteresse sowie eine effizientere Arbeitsteilung und -durchführung (vgl. Mikl-Horke 1995, S. 56 ff.).

Ganz allgemein verfolgt der Taylorismus folgende Methoden:

- Wissenschaftliche Arbeitsanalyse: z. B. Auswahl der optimalen Schaufel für Erdarbeiten;
- Pensum und Bonus: Erreichung einer vorgegebenen Tagesleistung führt zu Prämienzahlung;
- Formalisierung und Zentralisierung der Anweisungs- und Kontrollstrukturen: Zuweisung der Arbeitsaufgaben und detaillierte Anweisung zur Durchführung; Fixierung des neuen Systems in Arbeitsanweisungs- und Zeitkarten („Arbeitsbüro“);
- Verantwortung für die Arbeitsgestaltung bei spezialisierten Funktionsmeistern. Kieser bemerkt daran anschließend:

„Er [Taylor] brachte das ‚wissenschaftliche Experiment‘ in die Managementlehre ein und verhalf ihr damit zu einer dramatischen Steigerung ihrer Lösungsmächtigkeit. Weber hat den Prozess der Rationalisierung beschrieben, den Taylor im Bereich der Arbeitsorganisation vorangetrieben hat“ (Kieser 2001, S. 75; Herv. i. Orig.).

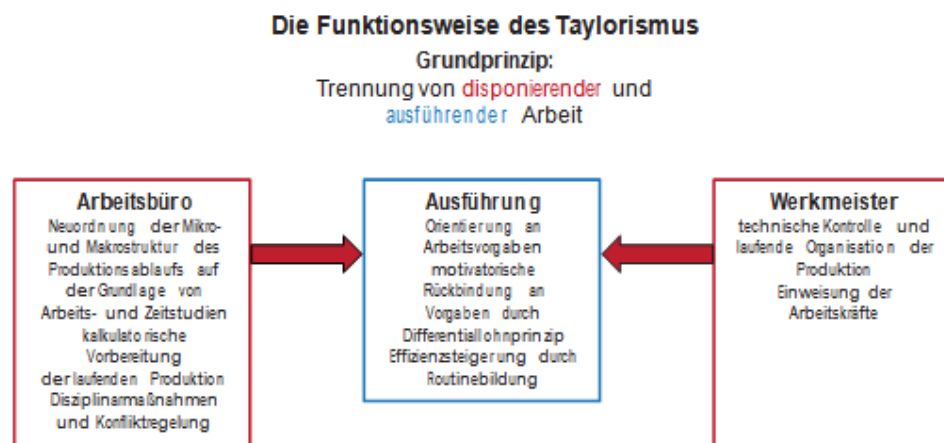
Die Wesensmerkmale des Scientific Management als arbeitsorganisatorische Rationalisierung können wie folgt beschrieben werden (vgl. Taylor 1911, S. 4; Kieser ebd., S. 75 ff.; Mikl-Horke ebd.):

- Die Loslösung des Arbeitsprozesses von den Fertigkeiten des Arbeiters (seinen Traditionen, individuellen Kenntnissen und handwerklichen Fähigkeiten);
- Die Trennung von Planung und Ausführung (das Management soll die Planung für den Arbeiter übernehmen);
- Entwicklung einer Wissenschaft (Zeit- und Bewegungsstudien), die an die Stelle der alten ‚Faustregel-Methoden‘ tritt (suboptimales, unökonomisches Arbeiten auf Basis bisheriger Erfahrungen der Arbeiter);
- Die Betriebsleitung ist verantwortlich für die sorgfältige Auswahl, Anleitung und Schulung der Arbeiter (Ziel ist die Schaffung eines erstklassigen Arbeiterstamms);
- Die Betriebsleitung arbeitet im herzlichen Einvernehmen mit den Arbeitern, die rationale Wissenschaft macht Tyrannei der Arbeitgeber und Widerstand der Arbeiter überflüssig – Integration und Konfliktlösung werden zur neuen „Machtform“;
- Die Verwendung des Wissensmonopols des Managements, jeden Schritt des Arbeitsprozesses und seiner Ausführungsweise mit dem Zweck einer fortwährenden Vorgabe und Kontrolle („Pensum“, „Bonus“ und persönliche Überwachung durch den Meister werden zu neuen Steuerungsformen).

Damit ist organisationsstrukturell ein großer Schritt getan, dass diese Merkmale zu allgemeinen und strategischen Strukturprinzipien für viele Organisationen werden können.

Die wissenschaftliche Betriebsführung verspricht eine ‚gute‘ Organisation, wenn folgende Kriterien erfüllt sind: Hohe Spezialisierung, hohe Standardisierung, ergonomische Gestaltung der Arbeitsmittel, exakte Planung, hohe Formalisierung, aufgabenbezogene Auslese und Schulung der Arbeiter und individuelle, monetäre Leistungsanreize. In welcher Weise nun das tayloristische System eine Basis für eine neue Macht- und Konfigurationsstruktur in Organisationen konstituierte, erschließt sich durch die Trennung von disponierender und ausführender Arbeit (siehe Abbildung 1).

Dieses systemisch aufeinander abgestimmte Maßnahmenbündel sollte den Betrieb in ein transparentes, kontrollierbares und steuerbares Gebilde transformieren. Das tradierte, über die verschiedenen Arbeiter verteilte technische Wissen – die berühmten ‚Damenregeln‘ – wird zentral erfasst, optimiert und neu organisiert, um dann in Form von Arbeitsanweisungen zu den Arbeitern zurück- zukehren. Die Arbeit etwa der Hilfsarbeiter, die für den Materialtransport zu den



Quelle: Kuchenbrot 2000

Abbildung 1: Die Funktionsweise des Taylorismus

Maschinen zuständig waren, aber auch die Maschinenarbeitsplätze selber, konnten mit Hilfe dieser Analyse- und Organisationselemente an den gesteigerten Maschinentakt angepasst werden und somit den Maschinenpark optimal ergänzen. Durch diese Fokussierung auf die zentral geleitete Neuorganisation der Arbeitsplätze vernachlässigte Taylor allerdings die Frage der Koordination und Kontrolle des Gesamtbetriebes (vgl. Chandler 1977, S. 276 f.). Erst der Automobilproduzent Henry Ford, der sich stark an Taylor anlehnte, kam hier durch sein Konzept technischer „Fließsysteme“, die durch automatische, zeitgetaktete Transporteinrichtungen (Fließband) verknüpft sein sollten, zu einer wirklichen Lösung des Problems (vgl. Ford 1926).

Der Taylorismus wurde zum Sammelbegriff für Methoden der Rationalisierung der systematischen Optimierung der Arbeitsorganisation. Taylors System, so könnte man zusammenfassen, basiert auf einer vorher nicht dagewesenen Steigerung des Prinzips der Arbeitsteilung, speziell der Teilung zwischen disponierender und ausführender Arbeit.

Der Taylorismus verfolgt abstrakt gesehen das Ziel der Ökonomisierung und Entsubjektivierung des Arbeitsprozesses. Und entgegen Taylors Annahme, die Betriebsleitung arbeite in herzlichem Einvernehmen mit den Arbeitern, muss aus macht- und kontrolltheoretischer Perspektive festgehalten werden: Taylor neutralisiert durch seine Annahme der friedlichen Kooperation zwischen Arbeit und (durch Managementmacht verkörpert) Kapital die innerbetrieblichen Herrschaftsbeziehungen durch vorgebliche wissenschaftliche Objektivität. Ohne sich über den strukturellen Charakter dieser Herrschaftsbeziehungen klarzuwerden, entwickelt Taylor eine Methode zu ihrer Verobjektivierung und Stabilisierung, die sich zugleich den Anschein der Egalisierung gibt (vgl. Wachtler 1979, S. 114). So gilt heute als nahezu unbestritten, dass die Anwendung der Methoden Taylors zum Ausbau der Kontrolle des Managements über die Arbeiter und zur Disziplinierung der Arbeiter führte.

Der Taylorismus diente als eine Ideologie, die sich durch praktische Erfolge bestätigte. Fords T-Modell erzielte durch systematische Rationalisierung der Arbeitsorganisation eine erhebliche Produktivitätssteigerung, bei gleichzeitiger Verdoppelung der Löhne. So formte sich in den USA eine Art der Weiterentwicklungen des Scientific Managements: der so genannte „Fordismus“ (Hirsch/Roth

1986, S. 46 ff.). Dem Fordismus kommt einer Umwälzung des industriell-kapitalistischen Systems gleich: „In der Folge, insbesondere nach dem 2. Weltkrieg, transformierten sich auch die anderen Industriegesellschaften nach amerikanischem Vorbild. Kern dieser Transformation war die Intensivierung der industriellen Produktion und Kapitalakkumulation durch tayloristische Arbeitsorganisation einerseits, die Massenproduktion von Konsumgütern andererseits“ (Mikl-Horke ebd., S. 65). Zu fordistischen Gestaltungsprinzipien zählen:

- Optimierung des Arbeitsflusses durch Material-Transportsysteme (Fließband),
- Standardisierung der Teile und der Produkte (Modell T),
- starke Mechanisierung und
- Verrichtungsspezialisierung.

In Deutschland wurde der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) zum wichtigsten Promoter des Taylorismus. Etwas später wurde der ‚Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung‘ (REFA) gegründet, die sich mit Arbeits- und Zeitstudien beschäftigte. Noch heute veranstaltet die REFA Kurse zur Ausbildung von Ingenieuren und veröffentlicht Leitfäden zur Rationalisierung.

Das tayloristisch-fordistische Kontrollparadigma kann als dermaßen einflussreich bezeichnet werden, so dass sich ganze Generationen von Arbeits- und Organisationsforschern an ihm abarbeiteten. Dieser Ansatz wird den drei Hauptkapiteln dieses Buches vorgeschaltet, weil die tayloristisch-fordistische Grundformation lange Zeit für ein gesellschaftliches Arbeitsparadigma gestanden hat, welches durch seine Entwicklungsannahmen (vgl. Lutz 2001) für viele in diesem Teil 1 des Buches behandelten Ansätze von grundsätzlicher Relevanz sind. Inwieweit dieses Paradigma allerdings in Zeiten einer Dienstleistungs-, Wissens- oder Informationsgesellschaft einerseits seine konstitutive

Wirk- und Einflussmächtigkeit verliert, andererseits ‚Roll-back‘-Bewegungen ausgemacht werden können, wird in Teil 2 des Buches behandelt.