

Kontrolle, Hegemonie und Politik in Arbeitsbeziehungen. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem kontrolltheoretischen Ansatz in der Industriesoziologie.
Ein Theorievergleich

1 Fragestellung

In den letzten Jahren hat es wahrlich keinen Mangel bei der Produktion organisatorischer Leitbilder und Modelle gegeben (1), immer wieder tauchen in der Managementliteratur neue Konzepte auf, die "Spitzenleistungen" und "'Quantensprünge' an Effizienzverbesserungen" versprechen (2). Die Produktivität auf organisatorischem Gebiet beschränkt sich keineswegs auf die anwendungs- und praxisorientierte Literatur, sondern auch auf theoretischer Ebene haben bemerkenswerte Veränderungen stattgefunden. Dies betrifft nicht nur Organisationstheorie und -soziologie, sondern auch die Industriesoziologie. In gewisser Weise kann man von einem Annäherungsprozeß der beiden Forschungsbereiche sprechen: In der Industriesoziologie ist es im Zuge der Labour-Process Debate zu einer "Aufweichung" des "starken" Machtkonzepts - vom Subsumtionsansatz hin zu sozialtechnologischen Ansätzen - gekommen, und in der Organisationssoziologie hat eine Abwendung von rationalistischen Konzepten sowie eine Hinwendung zu macht- und politikorientierten Ansätzen stattgefunden (3).

Dieser Beitrag befaßt sich mit der Entwicklung der Industriesoziologie im Zuge der Labour-Process Debate und konzentriert sich dabei auf die Kritik von Burawoy (1985) am kontrolltheoretischen Ansatz. Es wird gezeigt, daß die theoretischen Vorannahmen des Kontrollansatzes zu bestimmten Erkenntnisgrenzen führen, die gerade neuere organisatorische Entwicklungen mit besseren Entfaltungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten für Beschäftigte betreffen. Des weiteren wird herausgearbeitet, daß Burawoy in seiner Kritik am Kontrollansatz zwar neue Gesichtspunkte einbringt, daß er jedoch in entscheidenden Punkten dem kontrolltheoretischen Ansatz verhaftet bleibt und die Möglichkeiten zur konstruktiven Gestaltung organisatorischer Regelungen und Strukturen, die Beschäftigte aufgrund ihrer Machtposition haben können, nicht erfassen kann. Im Zuge der kritischen Auseinandersetzung mit Burawoy wird ein Konzept skizziert, das das Machtpotential der Beschäftigten und den Stellenwert von Arbeitsbeziehungen für die Strukturierung organisatorischer Aktivitäten berücksichtigt.

2 Unterwerfung, Widerstand und sozialtechnologische Einbindung - Drei Varianten von Kontrolle

Der Kontrollansatz wurde im angloamerikanischen Sprachraum im Rahmen der sogenannten Labour-Process Debate kritisch diskutiert und weiterentwickelt. Seit Beginn der 80er Jahre sind die Ansätze und die Diskussion auch im deutschen Sprachraum rezipiert und durch Beiträge ergänzt worden (4). Ausgangspunkt des Kontrollansatzes ist die Differenz zwischen Arbeitskraft und Arbeitstätigkeit: Im Arbeitsvertrag überläßt der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber seine Arbeitskraft zur Nutzung, dabei bleiben die zu verrichtenden Tätigkeiten und die zu erbringende Leistung zunächst unbestimmt, sie werden erst in der betrieblichen Praxis konkretisiert. Die Transaktionskostentheorie hebt das Effizienzpotential des Arbeitsverhältnisses hervor: Die Unvollständigkeit des Arbeitsvertrags erlaubt eine flexible Anpassung der Tätigkeiten an unvorhergesehene Entwicklungen, ermöglicht eine gute Koordination arbeitsteiliger Prozesse und reduziert den Aufwand für Vertragsverhandlungen gegenüber einer Situation, in der mit einer Vielzahl von Personen immer wieder für neue Aufträge Kontrakte abgeschlossen werden müßten (vgl. Williamson 1985, 215-231). Die Nutzung dieses Effizienzpotentials ist jedoch nur möglich, wenn die Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmern parallel laufen und keine Seite darauf aus ist, die Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags für den eigenen Vorteil zu auszunutzen. An diesem Punkt hakt der Kontrollansatz ein, gemäß der marxistischen Tradition, in der er steht, geht er von einem unversöhnlichen, antagonistischen Widerspruch zwischen Unternehmer und Beschäftigten aus (5). Die Ursachen dieses Widerspruchs seien der Zwang zum Verkauf der Arbeitskraft und der Ausbeutungscharakter des Beschäftigungsverhältnisses. Mit Ausbeutung ist gemeint, daß der Gewinn, als Residualgröße zwischen Erträgen und Kosten, bei ex ante ausgehandeltem Lohn umso höher ist, je größer die Arbeitsleistung ist, die von der Unternehmenseite gegenüber den Beschäftigten durchgesetzt werden kann. Gewinn beruhe demnach auf einer Arbeitsleistung, die von den Beschäftigten über ihre Selbsterhaltung hinaus erbracht und von der Unternehmenseite zur eigenen Disposition angeeignet werde. Nach dieser Auffassung ist jedes Arbeitsverhältnis per se der Intention nach ein Ausbeutungsverhältnis.

Das Ausbeutungsverhältnis ist nach dem Konzept des Kontrollansatzes die Ursache dafür, daß die Beschäftigten ihre Leistung nicht freiwillig erbringen, sich Beschäftigungsbeziehungen als ein Kampf zwischen Beschäftigten und Management darstellten und aus der Sicht der Unternehmenseite umfassende Kontrollsysteme erforderlich seien (vgl. Edwards 1981, 20-25). Seltz/Hildebrandt (1985, 93) bezeichnen dieses Problem der Umsetzung von Arbeitskraft in konkrete Arbeitsleistungen als Transformationsproblem.

Innerhalb des Kontrollansatzes lassen sich drei Richtungen unterscheiden, deren Eigenheiten im folgenden kurz dargestellt und einer Kritik unterzogen werden sollen: der Subsumtionansatz (a), der Konfliktansatz (b) und der sozialtechnologische Ansatz (c).

(a) Für den *Subsumtionsansatz* kann Braverman (1977) als charakteristisches Beispiel genommen werden (6). Der Taylorismus-Fordismus wird von Braverman als die einzige Möglichkeit und Strategie für das Management gesehen, das Transformationsproblem zu lösen und die Beschäftigten zu einer akzeptalen Leistung zu bringen. Diese Strategie bestehe darin, daß sich das Management durch Arbeitsstudien das Wissen der Beschäftigten aneignet, um den Arbeitsprozeß durch Mechanisierung und Arbeitsteilung umzugestalten und profitabler zu machen. Dabei soll der Arbeitsprozeß soweit wie möglich in einfache Elemente zerlegt und vorstrukturiert werden, um die Arbeitsvollzüge zu standardisieren und den Beschäftigten jeglichen Einfluß auf den Produktionsprozeß zu nehmen. Die Prinzipien dieses Verfahrens sind die Trennung von Planung und Ausführung, die Umwandlung der Eigenkontrolle der Beschäftigten in Fremdkontrolle durch das Management. Wenn die Beschäftigten ihren Arbeitsplatz einnehmen, soll bereits alles vorgegeben sein: die einzelnen Arbeitsschritte und die Arbeitsintensität. Unmittelbare Kooperation zwischen den Beschäftigten soll vermieden werden, jeder soll für sich arbeiten und die vorgegebenen Anordnungen ausführen. Die Strategie zielt darauf ab, die Aktivitäten der Beschäftigten darauf zu beschränken, was sie tun sollen, und alle anderen Aktivitäten auszuschalten. Qualifizierte Arbeit soll durch Maschinen und Vorstrukturierung in unqualifizierte Arbeit verwandelt werden. Braverman beschreibt die Geschichte des Kapitalismus als einen kontinuierlichen Prozeß der Enteignung selbstkontrollierter und qualifizierter Arbeit und der Perfektionierung der Fremdkontrolle.

(2) Die Kritik an Bravermans Subsumtionsansatz bildete den Ausgangspunkt der Labour-Process Debate, in deren Verlauf der Kontrollansatz weiterentwickelt wurde. Edwards (1981), der als charakteristischer Vertreter des *Konfliktansatzes* gelten kann, betont gegenüber Braverman die Subjektivität der Beschäftigten und deren Widerstand gegen einschränkende Arbeitsbedingungen und Kontrollformen des Management (7). Der Widerstand der Beschäftigten stellt bei Edwards ein dynamisches Element der Entwicklung von Kontrollformen dar. Widerstand führe zum Konflikt zwischen Beschäftigten und Management, das darauf mit der Ausbildung neuer Kontrollsysteme reagiere. Edwards bringt auf diese Weise verschiedene Kontrollsysteme in eine historische Abfolge. So sei die *persönliche Kontrolle* durch Vorarbeiter und Meister wegen des Widerstands der Beschäftigten gegen willkürliche Behandlung durch das *technische Kontrollsystem* ersetzt worden, in dem Kontrolle entpersönlicht und durch die Vorstrukturierung des Arbeitsprozesses sowie ein System der Akkordentlohnung verobjektiviert sei. Die dadurch bewirkte Dequalifizierung habe jedoch zu einer Homogenisierung der Interessen der Arbeiterschaft geführt und die Bildung großer Gewerkschaften und die Organisation von Widerstand erleichtert. Dieser Entwicklung seien die Arbeitgeber mit Differenzierungsstrategien, vor allem durch Einrichtung *bürokratischer Kontrollformen*, begegnet.

Dabei werden die Belegschaften durch ein System verschiedener Positionen, Aufstiegsprozessen, Lohngruppen, gegenseitigen Beurteilungen und formalen Regeln von Abläufen in Gruppen mit unterschiedlichen Interessen gespalten, die vom Management zur Leistungs- und Herrschaftssicherung genutzt werden könnten.

Gegen den Subsumtionsansatz und seine These der Perfektionierung der Kontrolle durch den Taylorismus werden eine Reihe von Kritikpunkten vorgebracht. Eine sehr differenzierte Auseinandersetzung stammt von Dohse (vgl. 1987), auf die im folgenden vor allem Bezug genommen wird:

- Das Taylorsystem verursache relativ hohe Kosten bei seiner Einführung und bei Änderungen des Produktionsprogramms. Es werde ein Stab von entsprechend geschulten und qualifizierten Mitarbeitern für die Vorstrukturierung der Produktion, zur Überwachung und für die Bewertung der Arbeitsleistungen benötigt; Umstellungen des Produktionsprogramms machten neue Strukturierungen, Arbeitsstudien, Einlernprozesse, Zeitmessungen usw. erforderlich. Aus dem Kostenargument zieht Dohse (vgl. 1987, 217-218) den Schluß, daß das Taylorsystem nur unter bestimmten Voraussetzungen anwendbar sei, nämlich bei Großserien- und Massenproduktion und für jene Teile der Produktion, deren Arbeitsvollzüge standardisierbar seien. Dies schränke Anwendbarkeit und Verbreitung von Taylorsystemen stark ein.
- Ferner meint Dohse, daß der Wissensaneignung durch Arbeitsstudien und den Arbeitsanweisungen von oben nach unten Grenzen gesetzt seien, da sich die Besonderheiten und Eventualitäten von Arbeitsprozessen nicht vollständig in formale Schemata pressen ließen. Versuche, die Kontrolle zu verstärken, hätten immer wieder gezeigt, "daß Arbeiter, die sich nunmehr an die Anweisung hielten, kostspielige unbrauchbare Werkstücke und damit Schrott herstellten" (218). Auf diesen Punkt weist auch Brödner (1986, 81) hin: Ein Modell des Produktionsprozesses sei eine Abstraktion und nicht identisch mit dem realen Prozeß; diese Diskrepanz verstärke sich, wenn Planung und Ausführung getrennt seien und der Planer keine praktische Erfahrung besitze. Daraus könne man schließen, daß das selbständige Handeln von Beschäftigten in ausführenden Positionen selbst in Normalsituationen nicht völlig überflüssig sei, es sei vor allem dann erforderlich, wenn Störungen im technischen Prozeß oder im organisatorischen Ablauf aufträten.
- Daran schließt sich ein weiterer Kritikpunkt an: Wenn eine Vorstrukturierung des Produktionsprozesses nur unvollständig möglich sei, dann sei auch die Wirksamkeit von Kontroll- und Zwangsmaßnahmen begrenzt, da das Management auf die Kooperation und Eigenleistungen der Beschäftigten angewiesen sei (vgl. Dohse 1987, 219). Diese Kooperation müsse nicht unbedingt in der formalen Organisationsstruktur zum Ausdruck kommen, sondern könne auch auf der Basis informeller Strukturen geschehen, indem Beschäftigte sich gegenseitig aushelfen, sich die Arbeit erleichtern und Störungen

verhindern. Eine zu strenge Kontrolle könne sogar kontraproduktiv sein, wie Minssen (1990, 367-368) hervorhebt, da sie Protest auslösen und die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten zerstören könne.

-Des weiteren kritisiert Dohse, daß der Subsumtionsansatz die Tatsache ignoriere, daß sich die Beschäftigten organisieren und Arbeits- und Berufspolitik betreiben (1987, 219 und 224). Die Gewerkschaftspolitik habe zu einer Abmilderung des Taylorismus und zu einer Mitgestaltung der Arbeitssysteme geführt, wobei es große nationale Unterschiede gebe. In Großbritannien habe sich aufgrund der Stärke der Gewerkschaften der Taylorismus kaum durchsetzen können. Ferner zeige die Geschichte der Arbeitsbeziehungen, daß sich Gewerkschaften immer wieder gegen Dequalifizierungsbestrebungen zur Wehr gesetzt und eine aktive Berufspolitik betrieben hätten. Vor allem die Facharbeiter seien immer darum bemüht gewesen, ihre Position zu halten, und hätten bestimmte Zugangs- und Ausbildungsregelungen sowie exklusive Ansprüche auf bestimmte Tätigkeiten durchgesetzt und andere Gruppen ausgeschlossen. Auch dafür sei Großbritannien ein besonders lehrreiches Beispiel.

Die angeführten Argumente zeigen, daß einerseits der Anwendbarkeit und Wirksamkeit tayloristischer Systeme Grenzen gesetzt sind und andererseits die Beschäftigten nicht auf ein willenloses Element, über das beliebig verfügt werden kann, reduzierbar sind. Dohse meint, daß die Vertreter der Subsumtionstheorie sich eigentlich nicht mit der betrieblichen Praxis des Taylorismus und der Mechanisierung auseinandersetzen, sondern mit der Ideologie der Wissenschaftlichen Betriebsführung und der Werbestrategie der Maschinenhersteller (vgl. 1987, 216-217 und 223). Der Taylorismus habe sich angepriesen mit der Versprechung, den Bedarf an qualifiziertem Personal zu verringern, die Störanfälligkeit zu senken und die Produktion vom Willen der einzelnen unabhängig zu machen. Ebenso würden die Maschinenhersteller eine störungsfreie Technik versprechen und das Problem der Instandhaltung bzw. die Notwendigkeit, Ersatzmaschinen für Ausfälle zu installieren, herabspielen. Von Ideologie und Werbeversprechen sei aber die betriebliche Praxis und ihre Erfahrungen zu unterscheiden.

Bardmann charakterisiert das Modell, das im Konzept des Taylorismus steckt, als Maschinenmetapher, die auf der klassischen Physik und Mechanik aufbaue (vgl. 1994, 259-264). Eine mechanische Maschine sei ein geschlossenes Ganzes mit präzise definierten Einzelteilen, jedes Einzelteil erfülle eine vorgegebene Funktion für das Ganze und habe keinen eigenen, selbständigen Zweck; die Funktionen würden von einem externen Konstrukteur geplant und festgelegt. Ferner werde der Lauf einer Maschine von außen kontrolliert und korrigiert. Sie soll bloß Mittel zum Zweck, präzise (nach Plan), redundant (immer gleich), effizient (ohne Reibungsverlust) und einfach (keine hohe Anforderungen

stellen) sein. Alle diese Bestimmungen seien im Konzept des Taylorismus-Fordismus wiederzufinden. Dahinter steckten die technokratischen bzw. sozialtechnokratischen Vorstellungen der Machbarkeit, Beherrschbarkeit, Steuerbarkeit, Voraussagbarkeit, Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit. Bardmann weist ferner darauf hin, daß es sich beim Taylorismus nicht um ein deskriptives oder erklärendes Organisationsmodell, sondern um ein präskriptives Konzept handle (vgl. 1994, 282-286). Der einzelne *soll* zu einem "Rädchen im Getriebe" im Getriebe werden, Spontaneität, Emotionalität und Eigenwilligkeit sollen ausgeschaltet und durch Angepaßtheit, Gehorsamkeit und Steuerbarkeit von außen ersetzt werden.

Diese Kritik am Subsumtionsansatz und Taylorismus geht über den Konfliktansatz hinaus, denn sie betont, daß ohne eine konstruktive Haltung und Mitgestaltung der Beschäftigten eine zielorientierte und einigermaßen produktive Kooperation nicht möglich wäre.

(3) Die Kritik des *sozialtechnologischen Ansatzes* am Konfliktansatz richtet sich auf die Beschränkung der Subjektivität der Beschäftigten auf ein Widerstandsverhalten; damit werde negiert, daß in der betrieblichen Praxis nicht nur Konflikte ausgetragen werden, sondern auch sozialintergative Arbeitsformen eingerichtet seien. Friedman zählt zu den prominentesten Vertretern dieses Ansatzes (vgl. 1987). Er unterscheidet zwei grundsätzlich verschiedene Typen von Kontrollformen: direkte Kontrolle und verantwortliche Autonomie (responsible autonomy). Zu den Formen direkter Kontrolle zählt er Taylorismus und Wissenschaftliche Betriebsführung. Bei den Formen verantwortlicher Autonomie werden Aufgaben und Verantwortung nach unten delegiert, das Management bemüht sich um die Motivierung der Mitarbeiter und fördert ihre Loyalität durch Sozialleistungen und Verhandlungsbereitschaft mit Belegschaftsvertretern (vgl. Friedman 1987, 100).

Der wesentliche Unterschied zwischen den beiden Kontrolltypen liegt darin, daß die direkte Kontrolle auf eine Steuerung des äußeren Verhaltens der Arbeitskraft und auf eine Ausschaltung der Person (ihres Willens, ihrer Ideen und Vorschläge, ihrer Kreativität) ausgerichtet ist, während die Formen der verantwortlichen Autonomie die Person einbinden möchten und auf die Entwicklung der Leistungsbereitschaft abzielen, indem bestimmte Werthaltungen gefördert und allgemeinverbindliche Normen für den sozialen Umgang miteinander etabliert werden. Die betriebliche Ordnung soll von den Beschäftigten als legitim anerkannt werden (vgl. Schienstock/Flecker/Rainer 1987, 300). Friedman stützt seine Begründung für die beiden Kontrolltypen mit dem anthropologisch anmutenden Argument, daß Menschen sowohl anpassungsfähig als auch widerspenstig sein können und für jede der beiden Verhaltensweisen ein Kontrolltyp existiere. Die jeweilige Kontrollform wähle das Management je nach Situation, in Abhängigkeit vom Verhalten der Beschäftigten und von den Bedingungen am Arbeitsmarkt.

Friedman streicht hervor, daß es sich bei der Wahl für eine der beiden Kontrolltypen tatsächlich um eine echte Entscheidungssituation für das Management handle, da es aufwendig sei, von einer Kontrollform in die andere zu wechseln (vgl. 1987, 101). Im Rahmen der Strategie der verantwortlichen Autonomie gehe das Unternehmen längerfristige Beschäftigungsverpflichtungen ein, während eine direkte Kontrollform bestimmte Inflexibilitäten beim Personaleinsatz mit sich bringe (hinsichtlich Versetzungen innerhalb des Betriebs bei Umstrukturierungen, Innovationen, Ablaufproblemen etc.). Ferner benötige der Einstieg in jede der beiden Kontrolltypen relativ aufwendige Vorbereitungen. Konzepte relativer Autonomie setzen die Etablierung einer entsprechenden Ideologie der Zusammenarbeit voraus, die sich nur langsam entwickeln könne und von Vertrauensbildungsprozessen begleitet sein müsse. Direkte Kontrollformen machen eine größere Zahl von Angestellten und aufwendige Planungsarbeiten für den Produktionsablauf nötig.

Als Grund der Verbreitung von Strategien relativer Autonomie gibt Friedman die Überwindung des Motivationsproblems an, das in der entfremdeten Industriearbeit entstanden sei. Die Anwendung direkter Kontrollformen habe vielfach zu einem Sabotage- und Widerstandsverhalten geführt und die Produktivität gesenkt. Littler führt ergänzend prinzipielle Schwierigkeiten bei der Überwachung an (vgl. 1987, 49-50). Effektive Überwachung setze voraus, daß einerseits die Tätigkeiten und ihre Eigenschaften, die für die Leistungserbringung entscheidend seien, von außen beobachtet werden können und daß der Vorgesetzte etwas vom Inhalt der Arbeit verstehe, um sie adäquat beurteilen zu können. Der letztere Punkt bedeutet, daß Überwachung kostspielig werden kann, nämlich dann, wenn qualifiziertes Personal dazu benötigt werde; das erstere Problem heißt, daß Überwachung niemals total sein und große Kontrolllücken entstehen können. Bei anspruchsvolleren Tätigkeiten sei das Management daher auf die Kooperation der Beschäftigten angewiesen, die sie durch Konzepte verantwortlicher Autonomie zu gewinnen suche.

Charakteristisch für den sozialtechnologischen Ansatz ist, daß er Konzepte verantwortlicher Autonomie als bewußte und gezielt eingesetzte Strategien des Managements betrachtet, um das Bewußtsein der Beschäftigten zu manipulieren. Grundlage des Ansatzes sind, wie bei allen kontrolltheoretischen Ansätzen, das Ausbeutungstheorem und der unversöhnliche Widerspruch der objektiven Interessen zwischen "Arbeit" und "Kapital". Wegen dieses Gegensatzes, so die Argumentation, wehrten sich die Beschäftigten und leisteten Widerstand gegen alle Maßnahmen, die sie zu einer Leistungssteigerung bringen sollen. Mit Hilfe von Kontrollformen verantwortlicher Autonomie versuche das Management, Denken und Werthaltungen der Beschäftigten zu beeinflussen, deren Person, entgegen ihrer objektiven Interessen, für die eigenen Zielsetzungen zu gewinnen und ideologisch zu vereinnahmen. Auf diese Weise könnten bei den Beschäftigten Akzeptanz

und Zustimmung zu den bestehenden Verhältnissen erreicht und ihre Leistungsbereitschaft stimuliert werden. Friedman schränkt zwar ein, daß man die Handlungen des Managements nicht als durchgehend rational ansehen und die Durchsetzung von Managementstrategien von oben nach unten nicht als vollkommen ansehen dürfe, doch sei im wesentlichen das Management bestimmend und könne es seine Interesse Geltung verschaffen (vgl. 1987, 104-105). Für die Beschäftigten gebe es nur zwei Möglichkeiten: Zustimmung zu den vom Management vorgegebenen Bedingungen oder Widerstand leisten.

3 Unternehmerische Hegemonie - Die Kritik Burawoys am Kontrollparadigma

Die kontrolltheoretischen Ansätze werden von Burawoy einer eingehenden Kritik unterzogen (vgl. 1985). Während bei Friedman Ideologiebildung und Zustimmung Prozesse sind, die sich in den einzelnen Betrieben abspielen, versucht Burawoy die Systemgrundlagen für diese Prozesse darzulegen. Er überschreitet dabei die Grenzen der Kontrolltheorie, bleibt ihr aber, wie bereits eingangs erwähnt, in einigen wesentlichen Punkten verhaftet.

Burawoy stellt die Grundannahme eines *antagonistischen* Interessengegensatzes zwischen Arbeit und Kapital in Frage (vgl. 26-33). Er hält zwar daran fest, daß das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern in einer kapitalistisch organisierten Produktion ein Ausbeutungsverhältnis sei, weil die Beschäftigten durch Mehrarbeit, d.h. über die Arbeitszeit hinaus, mit der sie ihr Lohnäquivalent produzieren, jenes Surplus erzeugten, das sich die Unternehmer als Gewinn aneignen können, doch sei dies noch nicht ein ausreichender Grund für die Annahme eines antagonistischen Interessengegensatzes. Denn das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern müsse nicht unbedingt ein Null-Summen-Spiel sein. Ein Null-Summen-Spiel ergebe sich nur, wenn man die relative Aufteilung von Löhnen und Gewinnen betrachte, nicht jedoch, wenn man eine zeitliche Perspektive und die Reallohnentwicklung der Beurteilung zugrundelege: bei einem Produktivitätsfortschritt könnten beide Seiten gleichzeitig profitieren. Die europäische Sozialstaatsentwicklung führt Burawoy als Beleg dafür an, daß die Interessen von Arbeit und Kapital koordinierbar seien.

Als weiteres Argument gegen die These eines Interessenantagonismus a priori führt Burawoys an, daß die Surplus-Erzeugung (8) im kapitalistisch organisierten Produktionsprozeß strukturell "verborgen" (9) sei. Er meint damit, daß die beiden Arbeitszeiten, in denen die Beschäftigten ihr Lohnäquivalent einerseits und das Surplus für den Unternehmensgewinn andererseits produzieren, weder örtlich noch zeitlich voneinander getrennt seien (10). Die Surplus-Arbeit habe daher keine direkte Erfahrungsbasis für die Beschäftigten, wie dies etwa in feudalen Produktionsbeziehungen der Fall sei, wenn die Bauern einige Tage pro Woche auf dem eigenen Hof arbeiteten und die restlichen Tage auf dem Gutshof des Grund-

herrn. Selbst der kapitalistische Unternehmer sei, so Burawoy, in permanenter Unsicherheit darüber, ob die Produktion gewinnbringend sei, da sich dies erst nach Verkauf des Produkts zeige. Für die Beschäftigten jedenfalls sei das Erkennen von Surplus-Arbeit erschwert und das Entstehen antagonistischer Beziehungen zwischen Beschäftigten und Unternehmer werde dadurch gedämpft.

In einem weiteren Schritt versucht Burawoy zu zeigen, daß Kooperation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern nicht nur möglich sei, sondern auf seiten der Beschäftigten sogar eine positive Basis habe (vgl. 1985, 34-40). Diese Basis bestehe in zwei Prozessen: in einer selbstinteressierten Identifikation mit der Firma und in der Akkomodation an die Arbeitsbedingungen.

Der Identifikationsprozeß komme dadurch zustande, daß in einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung die Beschäftigten darauf angewiesen seien, in einer kapitalistischen Firma zu arbeiten, und daher aus eigenem daran interessiert seien, daß der Betrieb profitabel wirtschaftete. Denn dadurch werde das Einkommen auch für die Zukunft gesichert. Wegen der strukturellen Verborgenheit der Surplus-Arbeit im Arbeitsprozeß und der Verquickung von "Arbeit für sich" und "Arbeit für das Unternehmen" müßten im Kapitalismus keine außerökonomischen Mittel angewandt werden, um die Bevölkerung zur Arbeitsleistung zu zwingen, wie dies in feudalen Produktionsverhältnissen der Fall gewesen sei, sondern böten die Beschäftigten von sich aus ihre Arbeitskraft an. Das Fehlen äußerer Zwangsmaßnahmen erleichtere die Identifikation.

Unter Akkomodation versteht Burawoy einen Prozeß, der direkt in der Arbeit stattfindet und zu einer Anerkennung der Produktionsbedingungen führt. Dies komme dadurch zustande, daß sich die Beschäftigten mit den vom Management vorgegebenen Aufgaben, Leistungsanforderungen und Regeln auseinandersetzen und für sich bestimmte Strategien entwickeln müßten, um damit fertigzuwerden. Die Vorgaben in einer Organisation könnten zwar sehr genau und eng, aber nie total sein, sodaß es immer einen bestimmten Bewegungsspielraum gebe, in dem die Beschäftigten Entscheidungen treffen und eigene persönliche und kollektive Handlungsentwürfe machen können (11). Diese Gestaltungsmöglichkeiten förderten eine positive Einstellung zur Arbeit, vermittelten ein Erfolgsgefühl und ein Gefühl von Selbstbestimmung und Freiheit. Und schließlich werde auf diese Weise eine Zustimmung zu den bestehenden Bedingungen erzeugt, da die Teilnahme an einem Spiel, das Sich-daran-Beteiligen, eine Anerkennung der Regeln und der Voraussetzungen impliziere, hier also der kapitalistischen Wirtschaftsordnung. Burawoy versteht diese Akkomodation nicht als etwas Passives, sondern als einen aktiven Prozeß der Beschäftigten selbst, der gleichzeitig auch die Ansprüche des Management begrenze und dennoch nicht als Widerstand bezeichnet werden könne. Es sei ferner ein Prozeß mit "ideologischen" Effekten, also ein Prozeß, in dem sich die Beschäftigten eine Meinung über ihre Situation

bildeten. Aufgrund der Möglichkeit zu selbstbestimmtem Handeln könnten sie ihre Situation als positiv interpretieren.

Zentrale Aussage von Burawoy ist also, daß das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern nicht von vornherein und unvermeidlicher Weise als antagonistisch, gekennzeichnet durch Unterwerfung und Widerstand, angenommen werden müsse, sondern durchaus Bedingungen für die Entwicklung kooperativer Beziehungen möglich seien. Die Interessenunterschiede seien nicht notwendig unversöhnlich, sondern könnten koordiniert werden, Identifikation mit der Firma und Legitimierung der bestehenden Ordnung durch Akkomodationsprozesse seien die Grundlage, auf der das Management eine hegemoniale Kontrolle aufbauen könne. Die zentrale Intention des Management bestehe darin, die Leistung der Beschäftigten so zu lenken, daß ein Surplus entstehe und dies gleichzeitig verschleiert werde ("securing and obscuring surplus"). Die Funktion der Verschleierung und damit der Ideologiebildung sei, so Burawoy, in den kontrolltheoretischen Ansätzen vernachlässigt worden und könne neue Formen der Organisation erklären.

Unter hegemonialer Kontrolle versteht Burawoy ein genuin politisches Konzept. Es handelt sich dabei um eine Kontrollform, bei der das Management die Führung innehat, Ziele und Normen vorgibt, sich aber in Verhandlungen um einen gewissen Interessenausgleich und die Zustimmung der Beschäftigten bemüht, um den Ausbeutungscharakter zu verbergen. Zu diesem Konzept gehört die Förderung von Akkomodationsprozessen. Indem das Management der Belegschaft einen bestimmten Freiraum, Wahlmöglichkeiten und Mitgestaltungsmöglichkeiten bei den Spielregeln zugesteht, fördert es das Wohlbefinden und die Zustimmung zu den bestehenden Verhältnissen. Organisationen sind für Burawoy daher nicht nur technische Apparate zur Koordinierung der Produktion, sondern auch politische Apparate zur Regulierung von Interessenunterschieden und zur Herstellung von Konsens (vgl. 1985, 49). Damit geht er wesentlich über die Konzepte anderer Kontrolltheoretiker - Organisation als Maschine, Organisation als bürokratisches System, Organisation als sozialtechnologische Einrichtung - hinaus. Der hegemonialen Kontrolle stellt er die despotische Kontrolle gegenüber, die von den Subsumtions- und Konflikttheoretikern beschrieben werde, aber nur einen von zwei möglichen Kontrolltypen darstelle.

Burawoy überschreitet die Grenzen der Kontrolltheorie in einem weiteren Punkt. Er berücksichtigt die Tatsache, daß Unternehmen in eine politisch-rechtliche Ordnung eingebunden sind und behandelt die daraus entspringenden Konsequenzen für Organisation und Arbeitsbeziehungen (vgl. 1985, 123-128). Er beschäftigt sich insbesondere mit der Frage, wie die ordnungspolitischen Bedingungen die Kontrolle innerhalb von Unternehmen beeinflussen. Er legt dar, daß Arbeits- und Sozialgesetzgebung die Arbeitgeber nötigten, zu hegemonialen Kontrollformen überzugehen. Die Garantierung eines Mindestlebensstandards, Arbeitslosenversicherung, Krankenversicherung, Pensionsversicherung,

Kündigungsregelungen, die gesetzliche Anerkennung von Gewerkschaften als Verhandlungspartner der Arbeitgeber, die Einrichtung von Arbeitsgerichten, Beschwerde- und Schlichtungsverfahren u. ä. schränken die Wirksamkeit despotischen Handelns innerhalb von Unternehmen ein. Zwangsmaßnahmen und Disziplinierung seien dadurch nicht vollkommen beseitigt, doch müsse sich das Management stärker darum bemühen, die Beschäftigten zu überzeugen, zu überreden, in Ziele und Pläne einzubinden, zu motivieren - also zu hegemonialen Kontrollformen überzugehen.

Als Grundlage für despotische Kontrollformen betrachtet Burawoy den unregulierten Markt des Manchesterkapitalismus ohne gesetzliche Regelungen von Beschäftigungsbeziehungen, mit einem Überangebot an Arbeitskräften und einer Nachfrage nach unqualifizierter Arbeit. Hier mache die "Peitsche des Marktes" ein politisches Verhalten des Managements gegenüber den Beschäftigten überflüssig. Den Beschäftigten bliebe unter solchen Bedingungen nur die Möglichkeit des Widerstands (Streiks, Sabotage) und der Konfrontation (Revolution). Die Subsumtionstheoretiker (Braverman) sind, so könnte man die Darstellung Burawoys interpretieren, in ihrer Theorie bei diesen Bedingungen des 19. Jahrhunderts steckengeblieben, sie halten an der Position von Marx, die für seine Zeit noch durchaus adäquat war, immer noch fest. Aber auch bei den Konflikttheoretikern und Vertretern des sozialtechnologischen Ansatzes ist Position durchaus noch, wenn auch in abgeschwächter Ausprägung, vorhanden.

Burawoy arbeitet zwar heraus, daß der Sozialstaat und der zu ihm gehörende hegemoniale Kontrolltyp aus dem Widerstand der Arbeiterbewegung und aus regulierenden Staatseingriffen heraus entstanden sei, er ist aber nicht der Ansicht, daß damit der despotische Kontrolltyp gänzlich verschwunden sei. Dies sei weder in den Ländern der Dritten Welt der Fall noch in den entwickelten Ländern des Nordens. In den Wettbewerbssektoren seien mehr despotische Elemente vorhanden als in den Monopolbereichen. Ferner könnten sich die Bedingungen im Zeitablauf immer wieder verändern; so sei seit Beginn der 80er Jahre im Zusammenhang mit der Ausweitung des internationalen Wettbewerbs und der Zunahme der internationalen Mobilität des Kapitals (Betriebsverlagerungen, ausländische Direktinvestitionen, Finanztransaktionen) ein Abbau sozialstaatlicher Regelungen und eine Zunahme despotischer Kontrollformen zu beobachten (12).

4 Kritik an Burawoy

Die Ablehnung des Begriffs des antagonistischen Interessengegensatzes als eine theoretische Vorannahme ist ein wichtiger Punkt für die Erforschung von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und Organisationsformen. Die Kontrolltheoretiker gehen von einem Ausbeutungsverhältnis aus und konstruieren daraus "objektive" Interessen von

Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die in den Beziehungen der beiden Parteien wirksam sind und ihr Handeln bestimmen. Insbesondere leiten sie daraus das Desinteresse der Beschäftigten an der Arbeit bzw. ihren Widerstand gegen Leistung ab (Transformationsproblem). Ein "objektives" Interesse - so Burawoy - sei aber ein Unding, nur "subjektive" Interessen könnten das Handeln und die Haltung anderen gegenüber bestimmen. Wenn es aber Bedingungen und Aktivitäten gibt, so die weitere Argumentation, die ein Bewußtwerden des Ausbeutungsverhältnisses verhindern und die Interessen der Beschäftigten inhaltlich anders formen, so wird das Ausbeutungsverhältnis als Bestimmungsfaktor ihres Verhaltens nicht wirksam. Burawoy setzt damit das Verhältnis zwischen den beiden Parteien so an, daß es gestaltbar ist. Beide Möglichkeiten, Antagonismus und (partielle) Interessengemeinschaft sollen möglich sein. Was der Fall ist, ist eine Frage der Empirie, eine Fülle von Faktoren spielen dabei mit, von den Traditionen und historischen Vorbedingungen bis zur aktuellen wirtschaftlichen und politischen Entwicklung.

Im folgenden sollen gegen Burawoys Ansatz zwei Kritikpunkte vorgebracht werden. Der eine Punkt betrifft sein Festhalten an einem objektiven Ausbeutungsbegriff, wodurch er in seiner Kritik an der Kontrolltheorie auf halben Weg stehen bleibt und seine Argumentation unstimmig wird. Der zweite Kritikpunkt bezieht sich darauf, daß Burawoy kein entwickeltes Machtkonzept verwendet; er berücksichtigt nicht die Machtressourcen, die Beschäftigte besitzen, und billigt ihnen nicht zu, ein gestaltendes Element in den Arbeitsbeziehungen zu sein.

4.1 Einschränkung der Arbeitsbeziehungen auf ideologische Vereinnahmung

Burawoy lehnt zwar ab, von einem antagonistischen Interessengegensatz auszugehen, behält aber die objektivistische Ausbeutungsthese, das Leisten von Surplus-Arbeit für den Arbeitgeber, bei. Die Verschleierungsthese verursacht einige Ungereimtheiten in seiner Argumentation. Zunächst stellt sich die Frage, warum ein Verschleiern von Surplus-Arbeit überhaupt erforderlich ist, wenn die Surplus-Arbeit ohnehin im kapitalistischen Produktionsprozeß strukturell verborgen ist. Burawoy geht auf diesen Punkt nicht ein, doch könnte man darauf im Sinne seiner Darstellung antworten, daß die zeitliche und örtliche Verquickung von "Arbeit für sich" und "Arbeit für das Unternehmen" zwar Ausbeutung sinnlich nicht wahrnehmbar mache, daß dies jedoch durch ein despotisches Fabriksregime mit seinen unterwerfenden, disziplinierenden und die Bewegungsfreiheit einengenden Maßnahmen geschehen könnte. Wenn man diesem Argument auch zustimmen kann, so hieße es doch, die Beschäftigten als dumm zu verkaufen, wenn man annähme, sie wüßten nicht, daß Unternehmen auf Gewinn ausgerichtet seien, im Normalfall Gewinn abwürfen

und daß der Gewinn aus der gemeinsamen Arbeit der Belegschaft entspränge und mit steigender Arbeitsleistung zunähme. Es können wohl keine Verschleierungsmaßnahmen verhindern, daß die Beschäftigten merken, daß Erweiterungsinvestitionen vorgenommen, dem Management hohe Gehälter bezahlt und den Eigentümern Gewinne ausgezahlt werden. Verschleierungsmaßnahmen können vor dem allgemeinen Wissen um die Gewinnorientierung von Unternehmen als überflüssig betrachtet werden. - Anders verhält es sich, wenn man die Höhe der Gewinne und ihre Relation zu den Löhnen in Betracht zieht. Auf den quantitativen Aspekt wird weiter unten noch eingegangen werden.

Unverständlich ist eine solche Strategie, die auf eine Verschleierung der Existenz von Surplus aus ist, noch aus einem weiteren Grund. Wie erwähnt, meint Burawoy, daß sich Beschäftigte aus Selbstinteresse mit "ihrer" Firma identifizierten und an einem profitablen Unternehmen interessiert seien, weil dies ihre Beschäftigung und ihr Einkommen längerfristig sichere. Aus dieser Sichtweise könnte man sogar ableiten, daß das Management Erträge und Erfolg des Unternehmens der Belegschaft offenlegen sollte, um sie zur Kooperation zu motivieren.

Diese theoretischen Probleme können nur gelöst werden, wenn man den *objektivistischen* Ausbeutungsbegriff, den Burawoy mit den anderen Kontrolltheoretikern teilt, aufgibt und durch einen subjektiven Begriff ersetzt. Die Ausbeutungsthese der Kontrolltheorie ist objektivistisch, weil sie nicht das Bewußtsein der Beschäftigten und deren Begründung als Kriterium für Ausbeutung nimmt, sondern die Kontrolltheoretiker selber das Kriterium vorgeben. Es besteht in der Erwirtschaftung von Gewinn auf der Grundlage von Surplus-Arbeit, der privat angeeignet wird. Ein subjektiver Ansatz würde zunächst die Frage des gesellschaftlichen Konsens über die etablierte Wirtschaftsordnung in den Mittelpunkt rücken und das diesem Konsens entsprechende Bewußtsein der Beschäftigten betrachten. Die Akzeptanz einer bestimmten Wirtschaftsordnung ist immer als relativ anzusehen: Sie beruht auf einem Vergleich mit anderen Ordnungen und auf der Überzeugungskraft, die alternative Entwürfe für die Gesellschaftsmitglieder besitzen. Für die Radikalökonomien und die Vertreter des Kontrollansatzes ist eine solche Akzeptanz allerdings per se ein Zeichen dafür, daß ein "falsches" Bewußtsein vorhanden ist und erzeugt wurde. Nun ist es richtig, daß jede Gesellschaft die Akzeptanz der in ihr herrschenden Ordnung durch vielfältige Aktivitäten und die Verbreitung einer entsprechenden Ideologie fördert, sodaß das Aufkommen von Alternativen erschwert wird. Auf der anderen Seite steht allerdings die Erfahrung der Menschen, wodurch der Wirksamkeit von Ideologien und Sozialisationsprozessen Grenzen gesetzt werden und Reformprozesse oder auch revolutionäre Prozesse, wenn ein bestimmter Schwellenwert überschritten wird und alternative Gesellschaftsentwürfe artikuliert und als attraktiv angesehen werden, in Gang kommen können.

Um die Akzeptanz der kapitalistischen Wirtschaftsordnung zu begründen, muß nicht, wie dies bei den Kontrolltheoretikern und bei Burawoy der Fall, angenommen werden, daß der gesellschaftliche Grundkonsens bloß auf Ideologie und Hegemonie der herrschenden Klasse besteht, sondern es lassen sich durchaus rationale Gründe für die Existenz eines solchen Grundkonsenses anführen. Es kann dabei etwa auf die von der Transaktionskostentheorie analysierten Effizienzvorteile kapitalistisch organisierter Produktion Bezug genommen werden (vgl. Williamson 1985, 206-239). Williamson zeigt im Rahmen einer vergleichenden Transaktionskostenanalyse, daß sich die hierarchische Organisationsform unter kapitalistischem Kommando als effizienter herausgestellt hat als alle anderen Koordinationsformen (Verlagssystem, Verbandsystem, Kommunalsystem, Peer-Group-System, Inside Contracting). Ein wichtiges Argument, das er vorbringt, ist das Anreizmotiv, also die Möglichkeit, durch eigenständiges Wirtschaften Gewinn zu erzielen, ein Argument, das auch von den Principal-Agent-Ansätzen angeführt wird. Es gibt aber noch eine Reihe anderer Transaktionskostenvorteile (13). Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß die größere Effizienz und die auf Produktivitätssteigerung ausgerichtete kapitalistische Produktion eine politische Auseinandersetzung um die Verteilung erleichtert. Über die Konkurrenz zwischen den Unternehmen kommen Effizienzvorteile auch den Beschäftigten zugute. Surplus-Arbeit kann als die Kosten angesehen werden, die die Beschäftigten für die Effizienzvorteile gegenüber anderen wirtschaftlichen Ordnungen zu bezahlen haben.

Als ein wesentlicher Punkt für die Anerkennung einer Wirtschaftsordnung kann ihre Beurteilung als sozial gerecht angesehen werden. Eine Ungleichverteilung von Vermögen und Einkommen kann unter bestimmten Bedingungen durchaus als sozial gerecht angesehen werden, wie etwa die Rawlssche Theorie der Gerechtigkeit zeigt (vgl. 1975). Bedingung ist, daß soziale und ökonomische Ungleichheiten so gestaltet sind, daß sie allen, auch den schlechtergestellten Gesellschaftsmitgliedern, einen relativen Vorteil bringen, und wenn die Positionen und Ämter prinzipiell allen offen stehen (vgl. 1975, 81). Die Gerechtigkeit sozio-ökonomischer Ungleichheit ist bei Rawls also nicht an Effizienzvorteile überhaupt, sondern an eine bestimmte Verteilung dieser Vorteile gebunden.

Das Argument, die Frage von Ausbeutung an gesellschaftliche Definitions- und Wertungsprozesse zu knüpfen, geht über das von Burawoy vorgebrachte Argument hinaus. Bei Burawoy bildet die Chance zur Existenzerhaltung durch Lohnarbeit die Grundlage für die Identifikation mit dem Unternehmen. Dieses Argument ist einsichtig, vernachlässigt aber die Kehrseite, daß nämlich das Eingehen einer unselbständigen Beschäftigung mit einem Machtübergewicht der Arbeitgeberseite als Zwang empfunden werden kann, wodurch die Ablehnung der Wirtschaftsordnung gefördert wird. Ferner ist Burawoys Argument anthropologisch, denn es reduziert die Akzeptanz auf ein biologisches Grundbedürfnis, das unabhängig von allen Gesellschaftsformen vorhanden ist und eben auch im Kapitalismus

befriedigt wird. Es handelt sich dabei um das bekannte Inhalt-Form-Argumentationsmuster in der hegelianisch-marxistischen Tradition. Das Bedürfnis der Existenzerhaltung kann auch in einer anderen Wirtschaftsordnung und unter schlechteren Bedingungen befriedigt werden. Es stellt dies eine schwache Basis für eine Identifikation mit einem bestimmten System oder Unternehmen dar und könnte ebenso als Argument für Gleichgültigkeit angeführt werden.

Im Unterschied dazu beinhaltet das Williamsonsche Effizienzargument die relative Besserstellung gegenüber Alternativen und ermöglicht somit die Einbeziehung der Fragestellung, inwieweit eine gesellschaftliche Ordnung die *Entwicklung* von Bedürfnissen, auch sozialen und kulturellen, zuläßt. Effizienz ist ein Maß für die Relation von Mittelaufwand und Ertrag, Effizienzvorteile können gesellschaftlich in vielfältiger Weise verwendet werden, ihre Verwendung ist nicht auf den Unternehmensbereich beschränkt, sondern kann in besseren Arbeitsbedingungen, einem Ausbau des Sozialsystems und des Gesundheitssystems und in der Ausweitung des Angebots von Bildung und Kultur wirksam werden. Von der Verwendung wird die Beurteilung der Ordnung als gerecht und akzeptabel abhängen.

Die Kriterien, die in dem angedeuteten Konzept zur Prüfung der Akzeptanz der kapitalistischen Wirtschaftsordnung angeführt wurden, gehen über die von Burawoy angeführten Gründe - latente Wirkung einer Zwangssituation (keine Alternative zur Lohnarbeit) und eines Akkomodationsprozesses - hinaus und sind rationaler Argumentation zugänglich (14). Dennoch schreibt der hier vorgestellte Ansatz die kapitalistische Wirtschaftsordnung nicht ein für allemal als die beste aller Welten fest. Er läßt Möglichkeiten für Veränderungen offen und schließt nicht aus, daß eine alternative wirtschaftliche Ordnung entwickelt wird und ein gesellschaftlicher Konsens darüber entsteht, daß diese Ordnung effizienter ist und eine bessere Befriedigung und Entwicklung der Bedürfnisse der Gesellschaftsmitglieder gestattet. Ferner schließt er das Auftreten von Ausbeutung nicht aus. Denn der Grundkonsens darüber, daß Gewinnaneignung grundsätzlich anerkannt wird, sagt nichts über das Akzeptanzniveau bezüglich konkreter Gewinne aus. Arbeitgeber können ihr Machtübergewicht dazu nutzen, Beschäftigungsbedingungen zu diktieren, die über dem Akzeptanzniveau der Arbeitnehmer liegen. Als ein Standard, der sich in sozialen Prozessen herausbildet, ist das Akzeptanzniveau keine zeitlich fixe und exakte Größe, es kann sich im Zeitverlauf ändern und ist von einer Vielzahl von Bedingungen abhängig. Es wird von der allgemeinen Wirtschaftssituation (Prosperität oder Depression), aber auch von der Situation der Branche und des Unternehmens abhängen. Eine längerfristige scherenförmige Auseinanderentwicklung von Löhnen und Gewinnen oder ein Anstieg der Gewinne und ein gleichzeitiges Absinken der Investitionen wird kaum dauerhaft auf eine allgemeine Akzeptanz stoßen. Man kann davon ausgehen, daß in die

Herausbildung des Akzeptanzniveaus die Abschätzung der Leistungen der Kapitaleseite für die wirtschaftliche Entwicklung und den materiellen Wohlstand der Beschäftigten einfließt.

Ausbeutung besteht gemäß dieser Auffassung darin, daß das vorhandene Akzeptanzniveau hinsichtlich Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Arbeitsteilung, Vorstrukturiertheit der Aufgaben, Leistungsdruck, Arbeitszeit, Bezahlung, soziale Absicherung usw.) überschritten wird. Sie ist damit einerseits an die Herausbildung eines gesellschaftlichen Standards normaler Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und andererseits an sozial vermittelte Erfahrungsprozesse konkreter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gebunden. Die soziale Vermittlung dieser Erfahrungsprozesse kann man sich so vorstellen, daß Personen und Gruppen ihre Bedingungen miteinander vergleichen und nach den Möglichkeiten, die die wirtschaftliche Entwicklung bietet, bewerten. Ausbeutung ist demnach mit der Frage sozialer Gerechtigkeit verbunden und eine Frage gesellschaftlicher Wertbildungs- und Verhandlungsprozesse. Organisationen haben in dem Sinn einen genuin politischen Charakter, daß in ihnen unterschiedliche Interessen und Ansprüche ausgehandelt und reguliert werden. Im Unterschied zu Burawoy muß allerdings ihre Aufgabe nicht unbedingt darin bestehen, Surplus-Arbeit zu verschleiern; es kann dies allerdings der Fall sein, wenn das Management eine entsprechende Strategie verfolgt.

Durch das Festhalten am Ausbeutungstheorem und der Verschleierungsthese bleibt Burawoy dem Kontrollansatz verhaftet. Die Erkenntnissschranke besteht darin, daß er jedes Verhalten des Managements nicht nur als Versuch interpretieren muß, eine möglichst hohe Produktivität zu erreichen und möglichst viel Gewinn zu erwirtschaften, sondern darüber hinaus noch als Versuch, all dies zu verschleiern. Letzten Endes führt sein Ansatz damit wieder zu dem antagonistischen Interessengegensatz zwischen "Arbeit" und "Kapital" zurück, den er überwinden wollte. Denn wenn das Management die Tatsache verschleiern möchte, daß Surplus-Arbeit geleistet wird, so steckt doch dahinter der Gedanke, daß der Gewinn "eigentlich" den Beschäftigten gehört und sie enteignet, eben ausgebeutet werden. Der Ausbeutungsbegriff drückt einen moralischen Anspruch auf Eigentum aus: etwas, das einem aufgrund der erbrachten Leistung zusteht, wird von einem anderen genommen. Wenn man davon ausgeht, daß auch den Beschäftigten die Tatsache von Surplus-Arbeit bewußt ist, so ist man damit wieder beim antagonistischen Interessengegensatz angelangt. Demgegenüber scheint es realistischer zu sein, daß die Beschäftigten aufgrund von Effizienzvorteilen, die auch ihnen zugutekommen, der Arbeitgeberseite Surplus-Arbeit und Gewinn zugestehen und erst das Überschreiten eines sozial bedingten Akzeptanzniveaus von ihnen als Ausbeutung interpretiert wird. Eine Strategie der Verschleierung kann sich nach diesem Ansatz nur auf die Höhe der Surplus-Arbeit bzw. auf die Art und Weise, wie sie geleistet wird (Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen), beziehen. Auf diese Frage wird weiter unten noch eingegangen werden.

4.2 Reziprozität von Machtbeziehungen und Arbeitsbeziehungen

Die Verschleierungsthese ist die eine Seite des Problems, sie bildet bei Burawoy die Grundlage für die Beschreibung des Verhaltens des Managements. Die andere Seite ist die Position der Beschäftigten in der Auseinandersetzung um Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Burawoy beschäftigt sich bloß mit den Bedingungen, die ihre Zustimmung zur kapitalistischen Wirtschaftsordnung betreffen, und vernachlässigt ihre Machtposition im Arbeitsverhältnis. Dies kann vielleicht aus dem Umstand erklärt werden, daß er seinen Ansatz aus einer Kritik des Kontrollansatzes heraus entwickelt und die Betonung auf die Frage des antagonistischen Interessengegensatzes legt.

Der Mangel eines entwickelten Machtkonzepts trifft auf alle kontrolltheoretischen Ansätze zu. Das Konzept, das in den kontrolltheoretischen Ansätzen verwendet wird, ist ganz an der Weberschen Machtdefinition orientiert: Das Management nutzt "jede Chance, (...) den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht" (vgl. Weber 1972, 28). Als Subjektivität der Beschäftigten in der Machtbeziehung ist demnach nur Widerstreben bzw. Widerstand zugelassen. Diese Widerstandskraft wird zwar in ihrer kollektiven Form (Gewerkschaft) gesehen und damit die Strategie der Koalitionsbildung berücksichtigt, doch als eine rein negative Kraft gefaßt: sie ist auf die Verhinderung von Vorhaben des Managements ausgerichtet, das darauf hin eine neue Kontrollform entwickelt. Exemplarisch ist dies bei Edwards dargestellt. Auf individueller Ebene besteht der Widerstand in Verhaltensweisen wie Absentismus, Fluktuation, Sabotage, Leistungszurückhaltung, auf kollektiver Ebene vor allem in Dienst nach Vorschrift und Streik.

Andere Machtressourcen als Koalitionsbildung und Widerstand leisten werden von den Kontrolltheoretikern kaum gesehen bzw. wird ihnen keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Damit besitzen auch die Reziprozität von Machtbeziehungen sowie die Möglichkeit, daß die Arbeitnehmer einen explizit konstruktiven Beitrag zur Gestaltung von Beschäftigungsbeziehungen und organisatorischen Strukturen leisten, keinen Stellenwert. Dies trifft auf Burawoy nicht ganz zu, der Zugeständnisse und das Einholen von Zustimmung als ein zentrales Element hegemonialer Kontrolle betrachtet, doch haben dabei Machtressourcen der Beschäftigten keine Bedeutung; die Kooperation geht vom Management aus, das damit Surplus-Arbeit verschleiern und Widerstand verhindern möchte.

Das Webersche Machtkonzept ist insofern einseitig, als es bloß die Perspektive des Mächtigen und die Durchsetzung seiner Interessen einnimmt. Es vernachlässigt die Basis der Macht, nämlich die Abhängigkeit des Schwächeren von Ressourcen, die der Mächtigere

besitzt, und seine mangelnden Ausweichmöglichkeiten und Alternativen. Diese Abhängigkeit ist die Grundlage dafür, daß der Mächtige die Austauschbedingungen bis zu einem gewissen Grad diktieren kann. Den Aspekt der Abhängigkeit betonen Emerson (vgl. 1962) und Crozier/Friedberg (vgl. 1979) in ihren Machtkonzepten. Eine Analyse der Verteilung der Verfügungsrechte zeigt zwar eindeutig ein Machtübergewicht der Unternehmerseite, aber auch die Beschäftigten verfügen über Machtressourcen. Diese Ressourcen bestehen in allem, was mit ihrer Arbeitskraft zusammenhängt: ihre Ausbildung und Qualifikation, ihr Engagement und ihre Leistungsbereitschaft, ihre Selbstorganisation in Situationen, die nicht vorplanbar sind, ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen in Entscheidungssituationen. Machtbeziehungen müssen zwar hinsichtlich ihrer Potentiale nicht ausgeglichen sein, sie sind aber immer reziprok, d.h. daß auch der Schwächere immer über ein gewisses Ausmaß an Macht verfügt. Emerson geht zwar davon aus, daß soziale Beziehungen für gewöhnlich gegenseitige Abhängigkeiten mit sich bringen (vgl. 1962, 32), doch ergibt sich aus seinem Machtkonzept eine gegenseitige Abhängigkeit der Akteure sogar mit Notwendigkeit. Wenn nämlich der Mächtigere vom Schwächeren eine Leistung verlangt, so bedeutet dies, daß er Interesse an dieser Leistung hat und damit, gemäß der Emersonschen Definition, bis zu einem bestimmten Grad abhängig vom Schwächeren ist. Diese Abhängigkeit kann der Schwächere als Basis für seine Macht nutzen.

Innerhalb von Arbeitsverhältnissen bezieht sich die Abhängigkeit des Arbeitgebers auf die Arbeitsleistungen der Beschäftigten. Diese ihre Macht können die Beschäftigten auf unterschiedliche Weise verstärken, vor allem durch Qualifikationserhöhung und fachliche Spezialisierung sowie durch Koalitionsbildungen auf verschiedenen Ebenen (politische Partei, Gewerkschaft, betriebliche Belegschaftsvertretung, Gruppenbildung). Daraus ergibt sich, daß Widerstand zu leisten oder sich opportunistisch zu verhalten, also sich zu verweigern oder destruktiv zu sein, nicht die einzigen Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten sind, wie dies in der Kontrolltheorie dargestellt wird. Aufgrund ihrer Machtressourcen haben die Beschäftigten durchaus die Möglichkeit, Verhandlungspartner zu sein und konstruktiv bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Organisationsstruktur mitwirken zu können. Diese konstruktive Kraft muß daher nicht nur als Strategie der Beschwichtigung und ideologischen Vereinnahmung durch das Management gesehen werden, sondern kann aus der Perspektive der Beschäftigten auch als Stärke beschrieben werden, auf deren Basis sie Zugeständnisse erzwingen können.

Wie groß die Macht der Arbeitnehmerseite bzw. von Teilen der Beschäftigten ist, läßt sich nicht theoretisch bestimmen, sondern ist eine Frage der Empirie. Diese Frage überschreitet die betriebliche Ebene. Das Machtpotential auf betrieblicher Ebene hängt von der politisch-rechtlichen Entwickeltheit der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (Arbeits- und Sozialgesetzgebung, überbetriebliche Vereinbarungen) und von den unternehmensexternen

ökonomischen Bedingungen (v.a. Arbeitsmarktlage und Konjunktur, Nutzungsmöglichkeiten von Lohndifferenzen auf dem verfügbaren Arbeitsmarkt, Wettbewerbsformen auf dem Absatzmarkt). Auf betrieblicher Ebene selbst sind Aufgabenstruktur und Qualifikationsanforderungen von zentraler Bedeutung: Die Vorplanbarkeit von Tätigkeitsbereichen, die Meßbarkeit der Arbeitsleistungen sowie der Aufwand für Rekrutierung, Ausbildung und Weiterbildung legen die Attraktivität von Arbeitskräften für den Arbeitgeber, ihre Substituierbarkeit und ihre Flexibilität (Alternativen) fest.

Die konstruktiven Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten sind nicht nur in Verhandlungssituationen mit dem Management vorhanden, sondern wirken im alltäglichen Arbeitshandeln, wie etwa auch an den von Burawoy beschriebenen "games" deutlich wird. Im Rahmen der Kritik an den Kontrollansätzen wurde bereits vorgebracht, daß eine totale externe Kontrolle von Arbeitsprozessen nicht möglich ist, sondern die Beschäftigten immer einen Teil von Selbstkontrolle und Selbstorganisation besitzen. Aufträge und Anordnungen sind notwendigerweise unvollständig, sie müssen interpretiert sowie an konkrete Gegebenheiten und unvorhergesehene Ereignisse angepaßt werden; Anordnungen orientieren sich bei ihrer Formulierung an einem Modell, das jedoch das Handeln nicht vollkommen erfassen kann und immer der aktiven Ergänzung des Anwenders bedarf. Eine genaue Lenkung des Handelns wäre nur möglich, wenn der Vorgesetzte bei der Ausführung der Anordnung anwesend bliebe und jedes Mal, wenn Abweichungen von seiner Vorstellung auftreten, korrigierend eingriffe. Wenn nun aber Kontrolllücken mit Notwendigkeit immer vorhanden sind und das Ausfüllen dieser Lücken durch die Beschäftigten für einen reibungslosen Arbeitsablauf erforderlich ist, so wäre es von seiten des Managements unklug, eine perfekte Kontrolle anzustreben. Denn durch genauere Vorgaben und eine strengere Überwachung wird erstens der Verhaltensspielraum, der für die Durchführung von Anpassungsprozessen erforderlich ist, eingeengt und zweitens werden die Beschäftigten solche Maßnahmen als Mißtrauen des Managements interpretieren und ihre Kooperativität zurücknehmen (vgl. Berger 1995, 418).

Die Möglichkeit zur Ausbeutung in der hier entwickelten Bedeutung als Überschreitung des sozial etablierten Akzeptanzniveaus bezüglich auferlegter Belastungen hängt mit dem Machtübergewicht der Unternehmerseite zusammen. Das Anordnungsrecht bzw., in der Terminologie der Property-Rights-Theorie, das Nutzungsrecht der Arbeitskräfte, gibt dem Management die Möglichkeit, den Arbeitsablauf (Aufgabenteilung, Vorstrukturierung, Technologieeinsatz usw.) zu gestalten und damit die Arbeitsbedingungen zu bestimmen. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Aneignungsrecht der Erträge und die Möglichkeit, über ihre Verwendung zu entscheiden. Besitzen die Arbeitnehmer kein Recht, Einblick in den Geschäftsgang zu nehmen und die Ertragslage zu überprüfen, so schafft dies für die Belegschaft eine Situation der Unsicherheit hinsichtlich der Einschätzung der *Höhe* der

Surplus-Arbeit, die sie leisten, und der Gewinne, die auf der Arbeitgeberseite anfallen. Dies ist geeignet, bei den Beschäftigten das Aufkommen von Mißtrauen, ausgebeutet zu werden, zu fördern. Verschleierung bezieht sich somit nicht auf die bloße Tatsache, daß Surplus-Arbeit geleistet wird, sondern auf die Frage der Höhe oder, mit einer alternativen und inhaltsvolleren Formulierung, auf die Frage der Zumutung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, die diese Gewinne ermöglichen. Gewinne und Produktivitätsfortschritte können auf unterschiedliche Weise verwendet werden, z.B. zur Ausweitung der Produktion, zur Arbeitszeitreduktion, zur Verbesserung anderer Arbeitsbedingungen, zum Umweltschutz, zum Ausbau sozialer Dienstleistungen usw., sie können aber auch in Lohnerhöhungen fließen oder durch Management und Eigentümer zur privaten Verwendung angeeignet werden. Die Basis dieser Verschleierung ist das Machtübergewicht der Arbeitgeberseite. Diese Form der Verschleierung besteht in der Verwehrung der Einsicht in die wirtschaftliche Entwicklung der Firma und in der Ablehnung von sozialen Einigungsprozessen über unterschiedliche Ansprüche.

In diesem Konzept gibt es Anknüpfungspunkte an Burawoy und seine Auffassung von Organisationen als politische Apparate zur Regulierung von Interessengegensätzen. Dabei ergibt sich jedoch ein wesentlicher Unterschied zu seiner Konzeption. In seinem hegemonialen Kontrollsystem haben Mitbestimmung und Verhandlungsprozesse allein die Funktion, Surplus zu verschleiern. Die Verfolgung einer solchen Strategie ist in dem hier skizzierten Konzept nicht ausgeschlossen, das Management kann Täuschungsmanöver durchführen und Schein-Mitbestimmungsmöglichkeiten anbieten und Zugeständnisse in Nebensächlichkeiten machen. Diese Strategie wird wahrscheinlich immer ein Bestandteil des Verhaltens von Organisationsleitungen sein, sie ist aber nicht die einzig mögliche. Welche Strategien verfolgt werden, wird von der Machtverteilung zwischen Management und Belegschaft abhängen. Unter bestimmten Bedingungen ist es durchaus vorstellbar, daß das Management eines Unternehmens der Belegschaft einen Einblick in die wirtschaftliche Entwicklung und seine Pläne gewährt und mit ihr über Gewinnverteilung und -verwendung verhandelt. Wenn die These Burawoys stimmt, daß sich Beschäftigte mit der Firma identifizierten und aus dem Selbstinteresse der Existenzsicherung an einer langfristigen profitablen Entwicklung interessiert seien, so müssen solche Angebote nicht zum Nachteil des Unternehmens ausgehen.

5 Resümee

Die Fixierung von Ausbeutung als theoretischen Ausgangspunkt von Arbeitsverhältnissen begrenzt die Erkenntnismöglichkeiten bei der Erforschung von Arbeitsbeziehungen und organisatorischen Strukturierungsprozessen. Denn sie gibt eine eindeutige Antwortrichtung

vor: Es muß gezeigt werden, auf welche Weise das Management den Widerstand der Beschäftigten überwindet bzw. - bei Burawoy - erst gar nicht aufkommen läßt. Subsumtion ist das zugehörige Paradigma, auch wenn sie unterschiedliche Formen annehmen kann: despotische und direkte Kontrolle, sozialintegrative Einbindung oder ideologische Vereinnahmung. Dieser einschränkenden Perspektive gegenüber wird eine offenere theoretische Position skizziert, die ein breiteres Spektrum von Verhaltensweisen zuläßt und nicht bereits von vornherein bestimmte Handlungsmöglichkeiten ausschließt. Ein machts- und politiktheoretischer Ansatz orientiert sich auf die Analyse der Ressourcen, auf die sich die Akteure stützen, auf die Strategien, mit denen sie ihre Positionen zu verbessern versuchen, und die Verhandlungen, mit denen Regelungen und Strukturen etabliert werden. Beschäftigte werden als Akteure aufgefaßt, die konstruktiv eigene Interessen verfolgen und in die Arbeitsbeziehungen einbringen. Crozier und Friedberg, deren Ansatz in letzter Zeit stark rezipiert wird, gehen in diese Richtung, sie beschränken ihr Konzept allerdings auf implizite Verhandlungen. Eine zusätzliche Perspektive könnte gewonnen werden, indem man auch explizite Verhandlungen im Rahmen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen miteinbezieht. Die besondere Bedeutung von expliziten Verhandlungen und Übereinkommen für die Strukturierung organisationaler Prozesse liegt darin, daß sie einen Machtabbau bzw. Machtverzicht auf Zeit bewirken und die Grenzen der Effizienz von Organisationen erweitern können.

Anmerkungen

- (1) Im folgenden seien die wichtigsten wiedergegeben: Teilautonome Gruppenarbeit, Partizipatives Management, Qualitätszirkeln, Lean Production, Lean Management, Business Process Reengineering, Total Quality Management, Unternehmenskultur, Fraktale Fabrik, Internes Unternehmertum, Netzwerkorganisation, Virtuelle Organisation, Systemische Rationalisierung, Selbstorganisation, Bounderyless Organization.
- (2) Vgl. die aufschlußreiche Analyse des Kommens und Gehens von Organisationsmoden und der beteiligten Akteure von Kieser (1996).
- (3) Dabei wurden allerdings auch ältere Ansätze, die die Bedeutung von Macht in Organisationen bereits thematisiert hatten, sich aber nicht gegen die "rationalistische Konkurrenz" hatten durchsetzen können, zurückgegriffen. Einen Überblick über neuere Entwicklungen in der Organisationstheorie gibt Türk (1989).
- (4) Vor allem im Wissenschaftszentrum Berlin und in der Soziologieabteilung des Instituts für Höhere Studien in Wien. Vgl. diesbezüglich die Sammelbände von Hildebrandt/Seltz (1987), Malsch/Seltz (1986) und Naschold (1985).
- (5) Bezüglich einer zusammenfassenden Darstellung vgl. z.B. Burawoy (1985, 26-27) oder Edwards (1981, 20-25).
- (6) Ergänzend zur Darstellung von Braverman selbst (1977) vgl. im Rahmen der angloamerikanischen und deutschsprachigen Labour-Process Debate insbesondere: Dohse (1987, 214-216), Lappe (1986, 311-312), Littler (1987, 29-30), Schienstock/-Flecker/Rainer (1987, 297) und Thompson (1987, 14-16).
- (7) Vgl. hierzu auch die Darstellungen bei Littler (1987, 38-40) und Thompson (1987, 23).

- (8) Burawoy vermeidet weitgehend den Ausbeutungsbegriff und spricht von Surplus-Erzeugung.
- (9) Burawoy verwendet die beiden Bezeichnungen "obscured" und "concealed".
- (10) Bei einer Bezahlung nach Arbeitsstunden nach einem vereinbarten Stundenlohn kommt ein weiterer Aspekt der Verhüllung von Surplus-Arbeit hinzu, da hier der Arbeiter für jede geleistete Stunde bezahlt wird und keine Zeit übrig bleibt, die er für den Arbeitgeber arbeiten könnte.
- (11) Als Beispiel bringt Burawoy Untersuchungen über Handlungsstrategien von Fließbandarbeitern, die im Stückakkord arbeiten (vgl. 1985, 128-137). Sie versuchen, individuell und kollektiv, die Leistung so weit zu steigern, daß sie einen möglichst hohen Akkordzuschlag erhalten, ohne aber dadurch zu bewirken, daß die Akkordrate hinaufgesetzt wird. Burawoy bezeichnet die Strategien, die dabei angewandt werden, als "games", weil es schwierig sei, den optimalen Punkt zu erreichen, und es immer mit einem Risiko verbunden sei, diesen Punkt zu überschreiten, da ja das Verhalten der anderen Beschäftigten nicht vollständig bekannt sei. Ferner versuchen die Arbeiter individuell, ihre Leistungsschwankungen auszugleichen, indem sie an Tagen, an denen sie leistungsstark sind, ein Lager bilden, d.h. eine geringere Stückzahl melden, um damit schwächere Tagesleistungen zu kompensieren.
- (12) Burawoy führt im weiteren aus, daß sich Arbeits- und Sozialgesetzgebung aufgrund verschiedener Traditionen und historischen Bedingungen national unterschiedlich entwickelt haben und dies in den hegemonialen Beziehungen in den Unternehmen seinen Niederschlag finde (vgl. 1985, 85-121); er vergleicht die Entwicklung in kapitalistischen Ländern mit den sozialistischen Produktionsverhältnissen (156-208) und den Verhältnissen in der Dritten Welt (209-252).
- (13) Neben der Möglichkeit zum selbständigen Wirtschaften zählen zu den Effizienzvorteilen: gute Koordinierbarkeit arbeitsteiliger Produktion, hohe Anpassungsfähigkeit an veränderte Anforderungen, Spezialisierungsmöglichkeiten, Innovationsfreundlichkeit.
- (14) Die Bedeutung der beiden von Burawoy beschriebenen Prozesse, selbstinteressierte Identifikation und Akkomodation, soll damit nicht bestritten werden. Es soll nur gezeigt werden, daß es darüber hinaus ein weiteres Motiv für die Legitimität kapitalistischen Wirtschaftens gibt.

Literatur

Bardmann, Theodor: Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1994.

Berger, Johannes: Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, H.6 (1995), 407-421.

Brödner, Peter: Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik. Edition sigma, Berlin 1986.

Burawoy, Michael: The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism. Verso, London 1985.

Crozier, Michel/Friedberg, Erhard: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Athenäum, Königsberg/Ts. 1979.

Dohse, Knuth: Taylorismus, Technik, Hierarchie. Kontroversen der "amerikanischen und britischen Labour Process Debate". Leviathan, Sonderheft 8 (1987), 213-230.

Edwards, Richard: Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Campus, Frankfurt am Main 1981.

Emerson, Richard M.: Power-Dependence Relations. American Sociological Review H. 1 (1962), 31-41.

Friedman, Andrew: Managementstrategien und Technologie. Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses. In: Hildebrandt, Eckart/Seltz, Rüdiger (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. edition sigma, Berlin 1987, 99-131.

Hildebrandt, Eckart/Seltz, Rüdiger (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. edition sigma, Berlin 1987.

Kieser, Alfred: Moden & Mythen des Organisierens. DBW Jg. 56, H.1 (1996), 21-39.

Lappe, Lothar: Technologie, Qualifikation und Kontrolle. Die Labour-Process Debatte aus der Sicht der deutschen Industriesoziologie. Soziale Welt H. 2/3 (1986), 310-330.

Littler, Craig R.: Theorie des Management und Kontrolle. In: Hildebrandt, Eckart/Seltz, Rüdiger (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. edition sigma, Berlin 1987, 27-75.

Malsch, Thomas/Seltz, Rüdiger (Hg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit. Edition sigma, Berlin 1987.

Minssen, Heiner: Kontrolle und Konsens. Anmerkungen zu einem vernachlässigten Thema der Industriesoziologie. Soziale Welt H.3 (1990), 365-382.

Naschold, Frieder (Hg.): Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung. Campus, Frankfurt am Main/New York 1985.

Schienstock, Gerd/Flecker, Jörg/Rainer, Gregor: Kontrolle, Konsens und Ideologie. Ein Beitrag zur Diskussion über einen Paradigmawechsel in der Industriesoziologie. In: Malsch, Thomas/Seltz, Rüdiger (Hg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit. Edition sigma, Berlin 1987, 293-322.

Thompson, Paul: Die "Labour-Process"-Debatte in Großbritannien und den USA. In: Hildebrandt, Eckart/Seltz, Rüdiger (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. edition sigma, Berlin 1987, 13-25.

Türk, Klaus: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend-Report. Enke Verlag, Stuttgart 1989.

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Kiepenheuer und Witsch, Köln 1972.

Williamson, Oliver E.: The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press, London 1985.