

Dieter Sauer

## **„Konfrontation mit dem Markt“**

Zum Wandel betrieblicher Steuerung von Arbeit

Beitrag zur internationalen Tagung

„Die gesellschaftliche Herrschaft der Zahlen“

am 16. und 17. November in Frankfurt am Main

# Übersicht

- Vermarktlichung
  - Zum Verhältnis von Markt und Unternehmen
  - Zum Verhältnis von Markt und Organisation
- Selbststeuerung
  - Zum Verhältnis von Individuum und Organisation
  - Zum Verhältnis von konkreter Arbeit und unternehmerischem Handeln
- Widersprüchliche Entwicklungstrends

# Vermarktlichung

Zum Verhältnis von Markt und Unternehmen

- Der Widerspruch von Markt- und Produktionsökonomie
- Die neue historische Dominanz der Märkte – Bruch mit dem Fordismus
  - Ausrichtung unternehmensinterner Prozesse auf Absatzmärkte und Kunden
  - Unternehmen als Anlageobjekte der Finanzmärkte
  - Rekommodifizierung von Arbeitskraft
- Radikalisierung der Vermarktlichung

## Radikalisierung der Vermarktlichung

Während es in der Perspektive fordistischer Unternehmen darum ging, die konkreten Produktionsabläufe gegenüber den Unwägbarkeiten des Marktes abzuschotten, setzen neue Konzepte darauf, den Markt zum Motor der permanenten Reorganisation der Binnenstrukturen zu machen.

Mit seiner Internalisierung wird der Markt in seiner Kontingenz und Dynamik zum Strukturierungsmoment der betrieblichen Organisation. Umgekehrt wird im Zuge dieser Prozesse jedoch auch der Markt selbst organisatorisch gestaltet. Marktprozesse werden instrumentalisiert und inszeniert, seine Unbestimmtheit und Dynamik wird auf diese Weise strategisch genutzt.

# Vermarktlichung

Zum Verhältnis von Markt und Organisation

- Markt als Motor permanenter Reorganisation
- Formen der Vermarktlichung: Öffnung und Internalisierung
- Informatisierung und Vernetzung
- Mechanismen der Marktsteuerung
  - Kennziffern
  - Konkurrenten
  - Kunden
- Widersprüche der Marktsteuerung
- Das doppelte Manöver der Indirekten Steuerung

## Das doppelte Manöver der Indirekten Steuerung

Der Grundgedanke der Indirekten Steuerung besteht darin, die Form der Abhängigkeit, in der sich der ‚freie Unternehmer‘ gegenüber solchen *Rahmenbedingungen* befindet, zur Steuerung unselbstständig Beschäftigter zu verwenden.

Das Manöver hat zwei Seiten: Erstens reicht die Unternehmensleitung die Umgebungs- und Überlebensbedingungen des Unternehmens (den „Markt“) bis auf den einzelnen Arbeitsplatz durch (statt sie in der Kommandozentrale des Unternehmens abzufangen), und zweitens macht die Unternehmensleitung sich selbst als eine zusätzliche Rahmenbedingung für den abhängig Beschäftigten geltend. Dieses Doppelmanöver versetzt die Arbeitgeber in die Lage, ihre Mitarbeiter während der Arbeitszeit tun zu lassen, was diese selber wollen. Vorausgesetzt allerdings, dass sie ihren Umgebungsbedingungen Genüge tun – wie es der selbständige Unternehmer gegenüber seinen Umgebungsbedingungen auch tun muss. (Klaus Peters)

# Selbststeuerung

Zum Verhältnis von Individuum und Organisation

- Unbestimmtheit marktlicher Anforderungen
- Selbststeuerung als Organisationsprinzip
  - Selbstorganisierte Arbeitsformen (Gruppen- und Projektarbeit)
  - Flexible selbstgesteuerte Arbeitszeitorganisation
  - Ergebnis- und erfolgsorientierte Leistungspolitik
- Subjektivierung = Selbststeuerung + subjektive Potentiale
- Indirekte Steuerung – Alte Autonomie versus neue Autonomie

## Subjektivierung von Arbeit

Die Subjektivität der Beschäftigten wird aus der Verdrängung und Illegalität herausgeholt und zunehmend zum zentralen produktiven Faktor. Das arbeitsorganisatorische Konzept der Selbstorganisation enthält die Aufforderung zu unternehmerischem Handeln, und das in einer doppelten Weise:

*Zum einen* wird dem Beschäftigten die Transformation seines Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung selbst überlassen, d.h. er muss seine Verfügbarkeit, seine Leistungserbringung und auch die Rationalisierung seines Arbeitsprozesses *selbst steuern*. Und *zum anderen* soll und muss er dabei seine *subjektiven Potentiale und Ressourcen* einbringen: seine kreativen, problemlösenden kommunikativen Fähigkeiten, seine Motivation und sein Engagement

# Alte Autonomie vs. Neue Autonomie

## Alte Autonomie

- Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen
- Verbunden mit höherer Entlohnung, höherer Arbeitsplatzsicherheit und größeren Handlungs- und Entscheidungsspielräumen
- Strafe und Belohnung

Internalisierung  
des fremden Willens

## Neue Autonomie

- Konfrontation mit den Rahmenbedingungen des eigenen Handelns
- Möglich bei sinkenden Löhnen, abnehmender Arbeitsplatzsicherheit, sowie schrumpfenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen
- Erfolg und Misserfolg

Funktionalisierung  
des eigenen Willens

# Selbststeuerung

Zum Verhältnis von konkreter Arbeit und unternehmerischen Handeln

- Widerspruch zwischen Entfaltung und Einschränkung fachlicher Kompetenzen
- Widerspruch zwischen planerischen, kooperativen Anforderungen und mangelnden Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten
- Widerspruch zwischen stofflicher Kreativität, technisch-organisatorischer Effizienz und unternehmerischen Marktanforderungen (Produktmarkt / Kapitalmarkt)
- Widerspruch zwischen fachlicher Kompetenz und (Selbst-) Vermarktung

# Widersprüchliche Entwicklungstrends

- Industrialisierung und Standardisierung:  
Von der Kunden- zur Kostenorientierung? (Bsp. IT-Industrie)
- Outsourcing und Offshoring:  
Erhöhte Unsicherheit und Niedriglohnkonkurrenz?
- Detaillierte Kennziffernsteuerung:  
Von Orientierungsgrößen zu direkten Vorgaben?
- „Ökonomie der Unsicherheit“ und Subjektivierung – ein stabiles Verhältnis?
- Instabilität und Krise – Grenzen radikaler Vermarktlichung