

## Thesen zur indirekten Steuerung

Zur Vorbereitung einer Gesprächsrunde am 1. April 2008 in Düsseldorf, zu der Uwe Spitzbarth aus der Bundesverwaltung der Gewerkschaft ver.di, Fachbereich Finanzdienstleistungen, eingeladen hatte.

**COGITO-Publikation.** Diese PDF-Datei ist bei der Deutschen Nationalbibliothek (DNB) registriert und hinterlegt und kann unter Angabe ihrer URN seitengenau zitiert werden:

Peters, Klaus (2008). Thesen zur indirekten Steuerung. COGITO - Institut für Autonomieforschung. Berlin. URN: urn:nbn:de:0282-Peters-2008a1. [https://cogito-institut.de/Peters/2008a\\_Thesen\\_zur\\_indirekten\\_Steuerung.pdf](https://cogito-institut.de/Peters/2008a_Thesen_zur_indirekten_Steuerung.pdf)

### Was ist indirekte Steuerung?

1. Die Theorie der indirekten Steuerung geht davon aus, dass wir es mit einer Veränderung des Organisationsprinzips in den Unternehmen zu tun haben: indirekte Steuerung tritt an die Stelle des Kommandosystems (command-and-control; direkte Steuerung).
2. Als Kommandosystem bezeichnen wir<sup>1</sup> eine Organisation, die auf dem Prinzip der  
(a) **Unterordnung des eigenen Willens**  
beruht (Unterordnung unter den Willen von Chefs).  
Solche Systeme entwickeln und perfektionieren sich in dem Maße, in dem sie die Unterordnung des eigenen Willens durch eine  
(b) **Verinnerlichung des fremden Willens**  
ergänzen (Anpassung an, sowie Identifikation oder Überidentifikation mit Firma oder Vorgesetzten).  
Indirekte Steuerung setzt an die Stelle dieser Verinnerlichung des fremden Willens die  
(c) **Instrumentalisierung des eigenen Willens.**  
Dadurch wird die Unterordnung des eigenen Willens (a) nicht ergänzt, sondern ersetzt und in der Folge ganz und gar abschaffbar<sup>2</sup>.
3. Die Verinnerlichung eines fremden Willens erlaubte schon in der Vergangenheit einen Zugriff auf die Selbständigkeit von abhängig Beschäftigten. Die Selbständigkeit war umso stärker nutzbar, je höher die Entlohnung, je größer die Spielräume und je sicherer die Arbeitsplätze waren (typisch: Arbeitssituation von hochqualifizierten Angestellten in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts).  
Indirekte Steuerung dagegen erlaubt einen Zugriff auf die Selbständigkeit von ab-

---

<sup>1</sup> Wer ist ‚wir‘? Siehe Anhang.

<sup>2</sup> Womit nicht gesagt sein soll, dass eine vollständige Abschaffung der Unterordnung des eigenen Willens unter kapitalistischen Bedingungen verwirklicht werden kann. Es soll nur heißen, dass eine ‚kommandofreie Welt‘ prinzipiell möglich ist und dass dies zu einem höheren Grad von Organisiertheit der Arbeit führen kann (und nicht etwa identisch wäre mit der Auflösung aller beabsichtigten Organisation).

hängig Beschäftigten auch bei sinkenden Löhnen, auch bei schrumpfenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und auch bei abnehmender Arbeitsplatzsicherheit.

Dadurch wird die Funktionalisierung von ‚Selbständigkeit-in-der-Unselbständigkeit‘ ausdehnungsfähig auf im Prinzip alle Arbeitsverhältnisse auf allen Qualifikationsniveaus (was sich bei hochqualifizierten Angestellten als Privilegienabbau darstellt).

4. Indirekte Steuerung heißt: Die Arbeitnehmer sollen nicht mehr tun, was ihnen gesagt wird, sondern sie sollen selbständig reagieren auf die Bedingungen, mit denen sie konfrontiert werden. Rechtfertigen können sie sich nicht mehr durch Berufung auf Fleiß, Einhaltung von Disziplin und die fachliche Qualität ihrer Arbeit, sondern nur noch über ihren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg. Der unternehmerische Erfolg tritt damit an die Stelle, die im Kommandosystem Lob und Belohnung innehatten. Umgekehrt tritt an die Stelle der drohenden Strafe (Erzwingung von Disziplin) der drohende unternehmerische Misserfolg. Unterm Strich wird es für den Arbeitgeber deutlich billiger.
5. Ablesbar ist die Existenz indirekter Steuerung im Betrieb daran, dass die Arbeitnehmer sich in einer neuen Doppelrolle wiederfinden: Nach wie vor ist ihre fachliche Arbeit gefordert, aber jetzt müssen sie zusätzlich mitrechnen, ob sich ihre Arbeit für das Unternehmen rentiert (Erreichung von Kennziffern, Einhaltung von Budgets u.ä.). Insofern lässt sich die indirekte Steuerung auch fassen als eine Methode, die Leistungsdynamik von Selbständigen – z.B. ‚Existenzgründern‘ - in abhängige Beschäftigungsverhältnisse zu importieren.

### Theorie-Probleme

1. Das Kommandosystem steht dem Verständnis seiner eigenen Abschaffung im Weg. Unser Denken von Organisation ist von den Formen des Kommandosystems so stark geprägt, dass wir seine Abschaffung für unmöglich halten und uns das Neue durch Übersetzung ins Alte erklären wollen: Wir neigen dazu, Misserfolge als neue Art von Strafe zu interpretieren und Erfolge als neue Art von Belohnung. Ein Verständnis der indirekten Steuerung kann daher nur in einer bewussten Befreiung unserer Begriffe aus dieser Prägung durch das Kommandosystem erreicht werden.
2. Die entscheidende (wenn auch nicht die einzige) begriffliche Herausforderung heißt: *Durch indirekte Steuerung wird es möglich, dass die Selbständigkeit am Arbeitsplatz zunimmt, während gleichzeitig die Handlungs- und Entscheidungsspielräume abnehmen.* Unter den Bedingungen des Kommandosystems dagegen war die Größe der Spielräume das unmittelbare, mit Mitteln der empirischen Forschung fassbare Maß für die Selbständigkeit am Arbeitsplatz.

### Praktische Konsequenzen

1. Durch die indirekte Steuerung kommen die Arbeitnehmer in eine Lage, in der sie von sich aus Regelungen unterlaufen, die zu ihrem eigenen Schutz da sind und in ihrem eigenen Interesse liegen. Mehr noch: Abhängig Beschäftigte werden durch diese Steuerungsformen zu Subjekten der Verschlechterung ihrer eigenen Lage – dies auch dann, wenn ihnen bewusst ist, dass es so ist.

2. Es versteht sich aus rein logischen Gründen, dass Probleme, die aus einer Unteraufhebung von Regelungen durch Arbeitnehmer entstehen, nicht selbst wieder durch neue Regelungen gelöst werden können. Da das System der Mitbestimmung, die Betriebsverfassung, aber auch das Selbstverständnis von Gewerkschaften an der Wirksamkeit von Regelungen (Vereinbarungen, Verträge, Gesetze) orientiert sind, stellt die indirekte Steuerung das gesamte bisherige System, alle vorhandenen Institutionen der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen von Grund auf in Frage.
3. Dabei wird die Schärfe der Problemstellung immer noch unterschätzt, wenn diese Entwicklung als eine reine Verschlechterung der Lage der Arbeitnehmer verstanden wird, die zurückgekämpft und verhindert werden müsste. Unserer Meinung nach ist die Ersetzung des Kommandosystems durch die indirekte Steuerung aber ein Fortschritt – dies auch dann, wenn damit eine Verschlechterung der Lage der Arbeitnehmer verbunden ist.<sup>3</sup> Vereinfacht gesagt: Die Abschaffung des Kommandosystems wird durch noch so negative Folgen der indirekten Steuerung nicht zu etwas Schlechtem.<sup>4</sup>
4. Die begriffliche Bestimmung der Fortschrittlichkeit der indirekten Steuerung habe ich in die Formulierung ‚Befreiung zum Problem der Befreiung‘ gefasst – eine Formulierung, die sagen soll, dass uns Kommandosysteme eben nicht nur von unserer Freiheit trennen, sondern auch – zusätzlich und darüber hinaus – vom *Problem* unserer Befreiung (dass wir es also insoweit mit einem Fall von ‚Problementeignung‘ zu tun haben). Die indirekte Steuerung hebt diese zweite Trennung auf. Wo wir im Kommandosystem mit dem (bösen) Kapitalisten konfrontiert waren, werden wir jetzt mit dem (nun einmal vorhandenen) Kapitalismus konfrontiert, und damit sind wir der Wahrheit ein beträchtliches Stück nähergekommen.
5. Dies vorausgesetzt, liegt die Macht der indirekten Steuerung darin, dass es ihr gelingt, das, was Marx die ‚Aufhebung der Entfremdung‘ nannte, in den Kapitalismus einzubauen – ablesbar etwa an der Aufhebung der Trennung von Arbeitszeit und Freizeit. Was früher – salopp gesprochen – als eine Haupteigenschaft der klassenlosen Gesellschaft erschien, erweist sich jetzt als größte Gefahr für die Gesundheit der Beschäftigten, sowie – parallel dazu – für die Wirksamkeit von Regulierungen zu deren Wohl. Ich (KP) lese daran ab, dass wir weltgeschichtlich gesehen dem Paradies näher sind, als wir gemeinhin glauben. Aber Scherz beiseite!
6. In der Folge dieser Konstellation entsteht für Betriebsräte und Gewerkschaften eine **strategische Abseitsfalle**, die darin besteht, dass man, um Verbesserungen für die Beschäftigten zu erkämpfen, nun *in deren Interesse die Aufhebung der Entfremdung zu denunzieren beginnt*, indem man sich gezwungen sieht, für eine klarere Abgrenzung der Freizeit von der Arbeitszeit, Einhaltung von Sonn- und Feiertagen u.ä. zu streiten. Im absurdesten Fall müssten die Gewerkschaften jetzt anfangen,

---

<sup>3</sup> Die Begründung dieser paradoxen These war der eigentliche Gegenstand meiner ersten zusammenhängenden Darstellung dieses Ansatzes von 1995 in *Der Begriff der Autonomie und die Reorganisation von Unternehmen*. (Zuerst erschienen in: Else Fricke, Hrsg.: *Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren*. Forum Humane Technikgestaltung, Heft 14. Bonn. S. 22-32.)

<sup>4</sup> Ein Analogon wäre etwa der Übergang von der Sklaverei zur Lohnarbeit, der – wie Friedrich Engels gelegentlich beobachtet hat – in den meisten Fällen mit einer weiteren Verschlechterung der Lage der Arbeitenden verbunden war (da das Interesse des ‚Herrn‘ am Überleben des ‚Knechtes‘ verschwand). Es war aber dennoch und unbedingt ein *Fortschritt* – und zwar, weil es eine *Zunahme an Freiheit* war. So ist es bei der indirekten Steuerung auch.

das Kommandosystem gegen die indirekte Steuerung zu verteidigen, womit sie sich unweigerlich und irreversibel ins Abseits manövrierten.

7. Es ist selbstredend unbestreitbar, dass man Forderungen nach Trennung von Arbeitszeit und Freizeit jetzt stellen und für ihre Durchsetzung streiten muss. Man muss aber sehen, auf welchem abschüssigen Gelände man damit gerät: Dass wir so etwas jetzt tun müssen, ist ein Zeichen der objektiven Widersprüchlichkeit der Lage, sowie unserer Schwäche und Defensive. Es ist *nicht* die Lösung des Problems! **Es ist vor allem nicht die Antwort auf die Frage nach der Zukunft der Arbeit!** Solange Gewerkschaften diese Widersprüchlichkeit nicht im Auge haben – solange sie keine Politikformen finden, die diesen Widersprüchen Rechnung tragen, gewinnen sie ihre Hegemoniefähigkeit nicht zurück.
8. Meiner Meinung nach kommt es unter den Bedingungen indirekter Steuerung drauf an, für die eigenen Interessen aus der Perspektive einer Forderung nach *mehr* Autonomie, nach *mehr* Freiheit, nach *mehr* Selbständigkeit zu streiten. Zugleich muss es uns gelingen, die neue Steuerung in ein Instrument zur schrittweisen Realisierung solcher Forderungen ‚umzufunktionalisieren‘ (wenn der altmodische Ausdruck erlaubt ist).
9. Bei der Suche nach einer Antwort auf solche Anforderungen stehen wir trotz vieler Bemühungen immer noch am Anfang. Die Theorie der indirekten Steuerung liefert uns aber das Wichtigste, was wir in einer solchen offenen Situation benötigen. Sie nennt uns Kriterien, denen künftige Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit gerecht werden muss, und sie identifiziert den ersten Schritt, der getan werden muss. Beides soll hier noch kurz benannt werden:
10. Zwei Kriterien: a) Jeder muß selber wissen, was für ihn selber gut ist! b) Aber keiner kann es alleine herausfinden!<sup>5</sup> D.h. erstens: Betriebsräte und Gewerkschaften werden nur dann eine Zukunft haben, wenn sie die Selbstbestimmung des einzelnen respektieren und sich vor bevormundenden Interventionen hüten; das schließt eine Abkehr von Formen der Stellvertreterpolitik ein. Auch aufwendige Verhandlungserfolge in Hinter- bzw. Vorstandszimmern werden nicht mehr viel wert sein, wenn die ‚Basis‘ in Betrieb und Unternehmen dabei nicht ‚mitgenommen‘ und ‚auf dem Laufenden‘ gehalten wird (beide Formulierungen sind eigentlich zu bescheiden und zurückhaltend, um angemessen zu sein; ‚Beteiligung‘ reicht mir auch nicht). Aber zweitens: Dass jeder selbst wissen muss, was für ihn gut ist, heißt noch lange nicht, dass es schon irgendjemand weiß! Anders als Interessen an kürzeren Arbeitszeiten bzw. höheren Löhnen, sowie nicht-krankmachenden Arbeitsbedingungen, sind Arbeitnehmerinteressen unter Bedingungen indirekter Steuerung nicht mehr selbstverständlich und daher auch nicht selbstverständlich voraussetzbar. Hier ist Arbeit und Reflexion, Kritik und Selbstkritik erforderlich, und das verlangt neue, intensivere Formen von Gemeinsamkeit, Solidarität und Kommunikation. Die Ansprüche an dieser Stelle steigen!
11. Der erste Schritt: Um auf die Funktionalisierung der individuellen Autonomie durch die Unternehmen richtig zu reagieren, benötigen wir Formen, die die Autonomie der Arbeitnehmer weiter stärken, als es (vermutlich) den Unternehmen

---

<sup>5</sup> Aus: Klaus Peters, *Woher weiß ich, was ich selber will?* Die Abschaffung der Stempeluhr bei IBM und die Frage nach den Interessen der Arbeitnehmer. In: Denkanstöße. IG Metall in der IBM. Arbeitszeit Extra. Frankfurt: IG Metall Vorstand. 1999. (Vortrag bei der Bundesangestelltenkonferenz der IG Metall in Sprockhövel.)

lieb ist. Das kann nur in Selbstverständigungsprozessen in betrieblichen und gewerkschaftlichen Zusammenhängen geschehen, die von der Sache her zwei Hauptgegenstände haben:

- a) Wie funktioniert eigentlich die indirekte Steuerung? Können wir begreifen, was sich in diesem Unternehmen abspielt? Und
- b) Was geschieht hier mit uns? Was will ich wirklich selber? Kann mir das Gespräch mit anderen helfen, das herauszufinden?

### **Wer sind ‚wir‘?**

1987/88 wurde ich von Wilfried Glißmann, dem Betriebsratsvorsitzenden der IBM Deutschland GmbH in Düsseldorf, mit den Reorganisationsprozessen bei IBM bekanntgemacht und vor allem auch mit den zugrundeliegenden Konzeptionen und Theorien. Es war uns beiden schnell klar, dass diese Theorien 1. wissenschaftlich haltlos waren, dass sie aber 2. einen Prozess beförderten, der IBM aus der Krise führte. Wie ging das zusammen? Die Grundideen zur Theorie der indirekten Steuerung stammen von dem Versuch her, beide Aspekte – Wahnsinn und Erfolg – unter einen Hut zu bringen. Das war uns 1994 im Ansatz gelungen. Während Wilfried Glißmann die Analyse der Konzeptionsentwicklung bei IBM beisteuerte, kam von mir der Gedanke, dass die Veränderungen nicht auf dem Hintergrund des Taylorismus als Negativfolie interpretiert werden dürften, dass sie vielmehr auf das Kommandosystem als Negativfolie bezogen werden müssten – und wir also mit einer logischen – nicht soziologischen! – Analyse des Verhältnisses von Befehl und Gehorsam anzufangen hätten. Darum hielt ich bei einem COGITO-Symposium im Sommer 1994 in Köln einen Vortrag über den Begriff des Befehls. Damit fing alles an. 1995 und 1997 erschienen die ersten zusammenhängenden Darstellungen unseres Ansatzes (meinerseits vor allem der Aufsatz *Die neue Autonomie in der Arbeit*).<sup>6</sup>

Hier angelangt war, als wir uns umsahen, weit und breit niemand zu sehen. Außer Voß und Pongratz mit der Theorie des Arbeitskraftunternehmers, der wir uns nicht anschließen konnten. Und allerdings Dieter Sauer vom ISF in München. Dieter Sauer war von der Ökonomie und Industriesoziologie her zu denselben – oder jedenfalls sehr ähnlichen – Ergebnissen gekommen wie wir (Stichwort: Entgrenzung; Subjektivierung der Arbeit). Wir trafen uns besonders auch hinsichtlich der politischen Konsequenzen. Erst in dieser Zusammenarbeit bekam die Sache dann auch ihren Namen: ‚Theorie der indirekten Steuerung‘.

1991 hatten wir den Verein COGITO gegründet. 2002 machten wir daraus ein ‚Institut für Autonomieforschung‘.

1994 hat sich uns Jörg Stadlinger angeschlossen, etwas später auch Jürgen Laimer. Jürgen Laimer ist in unserem Arbeitszusammenhang für die Entwicklung der betriebspolitischen Konsequenzen der Theorie der indirekten Steuerung zuständig. Jörg Stadlinger befasst sich mit den Konsequenzen für Forschungs- und Methodenfragen. Ich selbst rede hauptsächlich über Pistolen und Krokodile.

---

<sup>6</sup> Ein Dritter im Bunde war in diesen ersten Jahren Stephan Siemens – damals tätig am Philosophischen Institut in Bonn -, der sich aber 1999 aus der Zusammenarbeit zurückzog.