

Das große Schaulaufen

DIGITALISIERUNG: Mit dem Label „Industrie 4.0“ wollten Firmen ihre Zukunftsfähigkeit unter Beweis stellen, meint der Organisationssoziologie Stefan Kühl. Die Digitalisierung sei nur ein weiterer Schritt bei der Vernetzung von Maschinen über IT-Systeme. Die ein oder andere Technik sei neu, die dahinterstehende Rationalisierungslogik drei Jahrzehnte alt.



Deutschland schaut gebannt auf Industrie 4.0. Für den Soziologen Stefan Kühl ist das nicht mehr als ein plakativer und überschätzter Begriff.

Foto: dpa Picture-Alliance/Ole Spata

VDI NACHRICHTEN: Mit der Digitalisierung, der Industrie 4.0 und dem damit einhergehenden Wandel der Arbeitswelt sind wir in ein neues Zeitalter aufgebrochen. Da herrscht allgemeiner Konsens, oder?

KÜHL: Ich halte das Konzept Industrie 4.0 für eine gelungene mediale Dramatisierung. Sie ist an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Politik entstanden und dient als Label für neue staatliche Subventionsprogramme. Die Ministerien, allen voran Wissenschafts- und Wirtschaftsministerium, stehen unter enormen Mittelabflusszwängen, ist eine Verteilung staatlicher Mittel doch eine ihrer Hauptaufgaben. Zur Erleichterung dieser Mittelabflüsse braucht man Schlagworte wie Industrie 4.0. Andere Organisationen wie Forschungsinstitute, Beratungsunternehmen oder Kongressveranstalter parasitieren an diesem neuen Schlagwort und frischen damit verbal das auf, was sie schon lange machen. Keine Frage: Die Marketingabteilungen der Ministerien haben mit der Durchsetzung des Konzeptes Hervorragendes geleistet.

Sie behaupten, das alles ist nur eine große Blase?

Es steckt jedenfalls nicht so viel Neues drin, wie gerne suggeriert wird. Alle Beteiligten finden sich begeistert in der Digitalisierungseuphorie zusammen, ohne die Frage aufzuwerfen, ob wir es wirklich mit einem fundamentalen Umbruch zu tun haben. Der Kapitalismus befindet sich durch die Dynamik der Produkt-, Kapital- und Arbeitsmärkte seit jeher in einem permanenten Veränderungsprozess. Da ist es schon gewagt, ausgerechnet jetzt eine Zeitenwende auszurufen.

Der digitale Wandel ist aber doch unübersehbar

Es gibt sicherlich einzelne technische Neuerungen wie Smart Products oder Cyber Physical Systems. Die Speicherleistungen mögen zudem größer, die Sensoren präziser, die Übertragungsgeschwindigkeiten höher werden – eine grundlegende Veränderung der Rationalisierungslogik hat seit 30 Jahren nicht stattgefunden. Schließlich ist die Verknüpfung von Maschinen über IT-Systeme nicht neu.

Warum sollten die Unternehmen widerspruchslos auf diesen politisch gesteuerten Zug aufspringen? Sie könnten sich als Getriebene fühlen.

In Deutschland sind Staat und Wirtschaft über milliardenschwere Subventionsprogramme eng miteinander verbunden, insbesondere bei der Förderung neuer Technologien. Große wie kleine Unternehmen wollen aus staatlichen Fördertöpfen schöpfen –

was völlig legitim ist. Wir haben es mit einem politisch-wirtschaftlichen Komplex zu tun – ob das gut oder schlecht ist, will ich als Wissenschaftler nicht beurteilen.

Warum sind Schlagworte wie Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 für Unternehmen wichtig?

Der Chef eines Unternehmens muss aktuelle und künftige Mitarbeiter mit News über die Zukunft des Unternehmens füttern. Begriffe wie Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 passen wunderbar zu Powerpoint- und Video-Präsentationen, die von den Redenschreibern vorbereitet werden. Häufig ist das aber nur eine Aneinanderreihung von

Stefan Kühl: Soziologe und Autor

- ▶ Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und als Berater für Ministerien, Unternehmen und Verwaltungen tätig.
- ▶ Kühl ist Autor der Bücher „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ sowie „Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“.



Foto: Metaphor/K. Nather

Spiegelstrichen. Worin die jeweilige Herausforderung für ein Unternehmen besteht, bleibt bei Schlagwörtern wie „Digitalisierung“ oder „Globalisierung“ aber eher im Dunkeln.

Aber im nationalen wie internationalen Wettbewerb hat doch nur der eine Chance, der Anschluss an die technologische Entwicklung hält, insbesondere an die Digitalisierung.

Natürlich gibt es den Wettbewerb – auf den Produkt- und Dienstleistungsmärkten. Konzepte wie Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 werden eher auf den Reputationsmärkten gehandelt. Man will mit den Begriffen zeigen, dass man zukunftsfähig ist. Das Konzept Industrie 4.0 gehört zum professionellen Schauseitenmanagement, also zur nach außen aufgehübschten Fassade von Unternehmen. Über die reale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sagen sie nichts aus.

Meinen Sie, Studien und Rankings zum Stand der Digitalisierung haben keinen Aussagewert?

Rankings sind für einzelne Beratungsfirmen und Forschungsinstitute willkommene Gelegenheiten, Aufmerksamkeit zu erzeugen. Wird etwa der Mittelstand schlecht bewertet, wenn es um die Digitalisierung geht, werden die Institute und Berater gerne von KMU als Ratgeber aufgesucht. Wenn man sich anschaut, wie diese Rankings erstellt werden, dann sträuben sich einem Soziologen die Haare.

Mit der Digitalisierung werden neue Arbeitsformen nötig. Was kommt da auf Ingenieure zu?

Vermeintlich innovative Arbeitsmodelle wie flache Hierarchien und Dezentralisierung rollen als Modewelle alle ein, zwei Jahrzehnte über die Unternehmen hinweg. Das begann in den 30er-Jahren des 20. Jahrhunderts in den USA mit der Propagierung der flachen Hierarchien, dann kam in den 50er-Jahren ihre Propagierung durch die Human-Relations-Schule, in den 70er-Jahren folgte die Humanisierung der Arbeitswelt und in den 90er-Jahren Lean Management und Business Process Reengineering; heute ist es eben der Begriff „New Work“. Das sind altbekannte Organisationsprinzipien, die unter einem neuen Label aufgewärmt werden.

Aber neue Kommunikationstechnologien ermöglichen doch neue Arbeitsformen, die es in den 50er-Jahren nicht gab.

Natürlich gibt es neue, zeitnähere Formen der Verknüpfung zwischen Heimarbeit und Arbeit im Betrieb. Aber die Strukturkonzepte haben sich nicht wesentlich geändert. Auch die Weber im 19. Jahrhundert arbeiteten von zu Hause aus für ihre Arbeitgeber. Auch das Prinzip Outsourcing ist keineswegs neu. Freie Mitarbeiter gab es bereits im 20. Jahrhundert in vielen Branchen.

Firmen werben damit, dass es im Zuge der Digitalisierung und neuer Kommunikationsmöglichkeiten zu flexiblen Formen des Arbeitens und mehr Mitspracherecht von Mitarbeitern im Unternehmen komme.

Viele Unternehmen, die sich demokratisch gebärden, haben – wenn man den Begriff der Demokratie präzise verwendet – das Etikett nicht verdient. Wenn es hart auf hart kommt, entscheiden auch dort diejenigen, die das Kapital halten. Label wie „demokratisches Unternehmen“, „flexible Firma“ und „agiler Betrieb“ sind Teil der Schauseite von Organisationen, um Mitarbeiter über vermeintlich attraktive Arbeitsplätze anzulocken. Das birgt auch Gefahren. Firmen, die sich als Vorzeigeunternehmen präsentieren, bekommen Probleme mit den eigenen Mitarbeitern, wenn etwa die geschönte mediale Außendarstellung des Unternehmens mit der Wahrnehmung der Belegschaft so gut wie nichts mehr zu tun hat. Und das ist häufig der Fall.

Die Veränderungen in den Unternehmen, etwa die Digitalisierung, erzeugen bei vielen Mitarbeitern Unsicherheiten und existenzielle Ängste.

Darauf kann ich nur antworten: Willkommen im Kapitalismus! Ob man es gut findet oder nicht: Der Kapitalismus wird immer Arbeitslosigkeit produzieren, weil Arbeit genauso wie Produkte und Kapital auf Märkten gehandelt werden. Die Aufteilung des Arbeitsmarktes in „normale“ und „prekäre“ Arbeitsverhältnisse ist kein Zeitphänomen, sondern der kapitalistische Normalfall. Entsprechend gehört die Angst um den Arbeitsplatz seit über 200 Jahren zum Kapitalismus. Die Frage ist, wie stark die Politik bereit ist, diese Effekte durch das Steuersystem abzufedern.

Heute stehen neue Instrumente sozialer Abfederung zur Diskussion. Etwa das bedingungslose Grundeinkommen. Handelt es sich um ein praktikables Instrument?

Als Wissenschaftler bin ich mit politischen Statements zurückhaltend. Das Grundeinkommen wäre aber mit Abstand das interessanteste sozialpolitische Experiment der letzten Jahrzehnte. Die Krise der SPD hängt sicherlich auch damit zusammen, dass sie das bisher nicht begriffen hat. Das Grundeinkommen würde die Angst vor Arbeitslosigkeit erheblich reduzieren, was in bestimmten Bereichen zwangsläufig zu höheren Arbeitslöhnen führen und in anderen Bereichen beachtliche Innovationsbereitschaft freisetzen würde.

Würde das die Machtverhältnisse ändern?

Es käme zu einem Autonomiegewinn der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern. Jeder könnte sich bei schlechter werdenden Arbeitsbedingungen auf das Grundeinkommen zurückziehen. Verständlich, dass das Thema von vielen Arbeitgebern gemieden wird und somit die Innovationschancen dieses Konzeptes übersehen werden. WOLFGANG SCHMITZ