

Josef Reindl

## Die Ausnahme ist die Regel.

### Das neue Produktionsregime und die Digitalisierung

#### I.

Unter allen Argumentationsmustern, die die Notwendigkeit der Digitalisierung und von Industrie 4.0 begründen wollen - von den neuen Geschäftsmodellen bis zur Rückholung industrieller Produktion nach Deutschland - erscheint mir eine am plausibelsten. Industrie 4.0 ist eine Antwort auf die Tücken des neuen Produktionsregimes, das sich seit den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts in den entwickelten kapitalistischen Ökonomien herausgebildet hat. Und zwar ist es eine technische Antwort, die die soziale bzw. organisatorische Antwort, welche die indirekte Steuerung darstellt, ergänzen bzw. ersetzen will.

#### II.

Was ist das neue Produktionsregime und welche Tücken hat es? Seine Kennzeichen sind Käufermärkte, eine durch die Globalisierung ausgelöste heftige Konkurrenz zwischen den Unternehmen, die Dislozierung der Produktion (Stichworte: Outsourcing und Just in Time), die Entstehung weit verzweigter Wertschöpfungsketten und fast unüberschaubarer Produktionsnetzwerke. Seine gravierendsten Konsequenzen für die Firmen sind die Abforderung einer ‚brutalen‘ Flexibilität und die **Aufkündigung der Produktionsökonomie**. Unter Produktionsökonomie verstehe ich den Versuch, den Kostpreis des Produkts durch eine rationelle Gestaltung der Produktion (Automatisierung, Fließfertigung, Arbeitsteilung, Hierarchie), eine rationelle Einsteuerung der Aufträge (Bündelung von gleichartigen Aufträgen, Zwischenlager etc.), eine gleichmäßige Auslastung der Produktion und entsprechende Anreizsysteme (Akkord, Prämie) zu verringern. Diese Art der Produktionsökonomie funktioniert nicht mehr, heute herrscht die **Marktökonomie**, heute ist es wichtiger, schnell als billig zu sein, wenngleich auch letzteres weiter eine Rolle spielt. Und mindestens ebenso wichtig ist es, sofort und unverzüglich auf die Launen und Sonderwünsche der Kunden zu reagieren. In einer solch angespannten und pufferlosen Produktion ist jeder Maschinenstillstand, jeder Materialengpass, jedes Fehlteil, jeder Personalausfall eine mittlere Katastrophe. Es herrscht gewissermaßen der andauernde Ausnahmezustand.

### III.

Weil eine solch unruhige und zerstreute Produktion nicht mehr mit dem klassischen Instrumentarium des Organisierens zu bewältigen ist, weil man einen solchen Produktionsorganismus nicht mehr von einer Zentrale aus dirigieren und kommandieren kann, deshalb haben die Unternehmen umgesteuert und dezentralisiert, enthierarchisiert, kanbanisiert, vermarktlacht und flexibilisiert. In unserer Begrifflichkeit sind sie von der direkten zur **indirekten Steuerung** übergegangen, zu einer Steuerung nicht mehr über Anordnungen und Anweisungen, sondern über Ziele und die Setzung von Rahmenbedingungen, auf die die Beschäftigten selbstständig reagieren sollen. Sie sollen **Unternehmer im Unternehmen** werden, also nicht mehr nur eine Aufgabe erfüllen, sondern den Unternehmenserfolg in gleicher Intensität anstreben wie der Unternehmer und sein Management. Es liegt auf der Hand, dass diese Umcodierung des Arbeitnehmers in einen Unternehmer eine friktionsreiche Angelegenheit ist, nicht etwa weil dem Arbeitnehmer der Erfolg des Unternehmens gleichgültig wäre, sondern weil ihm häufig die Ressourcen und eigentlich immer der Einfluss auf die Ziele des Unternehmens fehlen.

### IV.

Es ist also trotz dieser organisatorischen Revolution in den Unternehmen weiter Sand im Getriebe. Industrie 4.0 ist das Versprechen, mit technischen Mitteln die Reibungsverluste im Produktionsprozess zu minimieren bzw. ganz zu beseitigen und die ‚liquid factory‘ zu verwirklichen: durch eine Echtzeitsteuerung, durch die völlige Transparenz der Produktion, durch flexible Automatisierung, durch one piece flow, durch predictive maintenance, durch kollaborative Mensch-Roboter-Systeme. Wenn sich die Aufträge selber durch die Fabrik steuern, die Maschinen und Werkstücke kommunizieren, die anfallenden Daten zum Sprechen gebracht werden und Handlungen auslösen, dann scheint der alte Widerspruch zwischen Markt- und Produktionsökonomie aufgelöst und der von Bill Gates prophezeite ‚reibunglose Kapitalismus‘ nahe. Zur ‚Autonomie der Produzenten‘ käme dann entweder die ‚Autonomie der Technik‘ hinzu oder die ‚Autonomie der Technik‘ macht die ‚Autonomie der Produzenten‘ hinfällig.

### V.

Ich spreche bewusst im Konjunktiv, weil ich mich hier auf einer sehr spekulativen Ebene bewege. Wenn ich mich in Ihren Unternehmen umschaue, dann sehe ich noch ein sehr großes Gap zwischen Vision und Wirklichkeit. Ihre Wirklichkeit ist eher durch Aktivitäten gekennzeichnet, die sich im Rahmen der sozialen und organisatorischen Antwort auf das neue Produktionsregime bewegen. [...] In allen drei Unternehmen ist man dabei, mehr unternehmerisches Verhalten bei den Beschäftigten zu generieren. Der Fokus liegt nicht mehr wie früher auf Arbeitszeitverlängerung, auf Intensivierung der Arbeit, auf Output-Steigerung, sondern auf dem ‚**intelligenten Arbeiten**‘, auf dem kreativen Umgang mit den Ausnahmen, auf der Ausbildung eines unternehmerischen Blicks auf die eigene Arbeit, auf der Eigeninitiative und Selbstregulation, auf der Entwicklung von Souveränität im Ausnahmezustand und wenn wir es richtig sehen, ist dabei die Digitalisierung eher in einer dienenden Rolle und nicht der Treiber der aktuellen Entwicklung. Wir haben da zwischen den Firmen eine gemeinsame Schnittmenge und die Gelegenheit, Erfahrungen auszutauschen sowie die verschiedenen Ansätze des Empowerments zu diskutieren.