

Josef Reindl

Die Ausnahme ist die Regel: Über Echtzeitsteuerungsmythen

Kurzinput am Marktstand der TransWork Abschlussveranstaltung „Arbeit in der digitalisierten Welt“ am 03.03.2020 in Köln

I

Eine neue Technologie setzt sich in Unternehmen nicht durch, weil sie neu ist. Sie setzt sich durch, weil sie verspricht, Antworten auf die zentralen Probleme zu haben, denen sich Unternehmen konfrontiert sehen. Also: Es wird nicht alles digitalisiert, was digitalisiert werden kann. Es wird digitalisiert, was den Unternehmen helfen kann.

II

Das Problemsyndrom, das die Unternehmen im Griff hat, sind die explodierenden Komplexitäts- und Koordinationskosten. Sie sind eine unbeabsichtigte Nebenfolge, ein Kollateralschaden der Öffnung, Dezentralisierung und Vermarktlichung der Unternehmen sowie der damit einhergehenden indirekten Steuerung.

III

Die zerstreute Produktion als Ergebnis der organisatorischen Revolution ist eine Antwort auf die Krise des fokalen Unternehmens, das an seinen Rigiditäten, an der Insuffizienz eines zentralen Kommandosystems und an den ständig steigenden Kontrollkosten gelitten hat. Sie hat es vermocht, Flexibilität zu steigern, Herrschaft effizienter zu machen und Kontrollkosten zu reduzieren.

IV

Die dunklen Seiten der zerstreuten Produktion sind eine Schnittstelleninflation, die Vergeudung zwischen den Wertschöpfungsstufen, wachsende Interdependenz in der verzweigten Wertschöpfungskette und damit wachsende Abhängigkeit vom Funktionieren aller beteiligten Akteure, summa summarum: steigende Koordinations- und Komplexitätskosten, weil fast dauernd der Ausnahmezustand herrscht.

V

Genau an diesem Problem setzt die Offerte der Digitalisierung an. Sie verspricht, einen fast unüberschaubar gewordenen fragilisierten und über die ganze Welt verstreuten Wertschöpfungsprozess wieder beherrschbar zu machen. „*Die smarte Technik ist die Antwort der Programmierer auf McKinsey*“. Digitalisierung ist mithin der Versuch, mit technischen Mitteln die unruhige und zerstreute Produktion wieder in den Griff zu bekommen.

VI

Der Versuch ist - als isoliert technischer Ansatz - zum Scheitern verurteilt. So intelligent die Geistmaschinen auch sein mögen, eines beherrschen sie nicht: die Dialektik. Sie bilden die Wirklichkeit nur ab, verdoppeln sie (digitaler Zwilling), aber sie können nicht mit Widersprüchen umgehen (binäre Logik).

VII

Organisieren und Steuern im Betrieb ist in erster Linie die Bearbeitung von Widersprüchen, das Umgehen mit dem Unvorhersehbaren, der Ausgleich von Interessen, die Balance zwischen Zeit, Kosten und Qualität (magisches Dreieck), alles Dinge, die im künstlich-intelligenten Horizont der Computer nicht vorkommen und die das Handeln und Entscheiden von Menschen erfordern.

VIII

Daran ändern auch die Echtzeit und die Transparenz nichts Substantielles. Wenn alle Daten über den Produktions- und Verwertungsprozess vorliegen, wenn der Aggregatzustand der Wertschöpfung ständig in Echtzeit vermessen und den Mitarbeitern visualisiert wird, dann lenkt sich die Produktion trotzdem nicht von selber und auch der dem Kapitalismus immanente Widerspruch zwischen Markt- und Produktionsökonomie verschwindet nicht.

IX

Wenn es noch eines Beweises bedürfte, dass es die Technik allein nicht richtet, dann muss man sich nur die Digitalisierungsprojekte in den Unternehmen anschauen. Sie haben immer auch Organisationsprojekte im Schlepptau: „*Lean and digital*“, „*digital und agil*“, „*Digitalisierung und Shop Floor Management*“. Sie sind das Eingeständnis, dass zusätzlich zur digitalen Technik andere Handlungsmuster und Einstellungen der Beschäftigten hinzukommen müssen, damit die Technik ihre gewünschte Wirkung entfaltet.

X

Es könnte sein, dass das vielfach beklagte Produktivitätsparadoxon u.a. darin - im blinden Vertrauen auf die Produktivität der Digitalisierung - seinen Grund hat. Die Quintessenz dieser Überlegungen ist es, die Richtung der Digitalisierung umzukehren. Nicht das digitale Angebot sollte die Firmen orientieren, sondern ihre Nachfrage nach Lösungen für ihre analogen Probleme. Und dabei gilt, was uns eine Mitarbeiterin in einem unserer Fallbetriebe gesagt hat: „*Was analog nicht funktioniert, funktioniert erst recht nicht digital*“. Oder wie ein Kollege aus einem anderen Unternehmen meinte: „*A Fool with a Tool ist still a Fool*“.