

Klaus Peters, 27. Februar 2006

## Krokodilprobleme

### Nachträgliche Erläuterungen zur Theorie der Indirekten Steuerung

Zur Vorbereitung des ‚Forums 1‘  
der 4. Jahrestagung des „Forum Neue Politik der Arbeit“  
am 3./4. März in Berlin

Bei dem Workshop „Arbeit und Subjekt im Epochenbruch“ am 21. Oktober 2005 in Dortmund hatte ich die (zeitlich sehr eng begrenzte) Gelegenheit, die Theorie der Indirekten Steuerung zu erläutern mit Hilfe eines Vergleichs des ‚Modells Pistole‘ mit dem ‚Modell Krokodil‘ (siehe [www.cogito-institut.de](http://www.cogito-institut.de) [dort das Krokodil beklicken]).

Das Modell Pistole soll dabei das Kommandosystem vertreten, das organisiertes Handeln durch die *Unterordnung der Organisierten unter einen fremden Willen* erreicht.

Das Modell Krokodil soll dagegen das System Indirekter Steuerung repräsentieren, das organisiertes Handeln durch die *Instrumentalisierung des eigenen Willens der Organisierten* erreicht (so jedenfalls meine These).

In dem Protokoll, das auf der Homepage des ‚Forums Neue Politik der Arbeit‘ veröffentlicht wurde, heißt es dazu:

Klaus Peters erläuterte am Beispiel der Firma IBM, dass die Arbeit im Betriebsrat heute ohne philosophische Fragestellungen nicht mehr möglich sei. Um die schwierigen theoretischen Zusammenhänge anschaulich erklären zu können, wurde 2002 das Modell „COGITO-Krokodil“ von ihm erfunden. Seitdem sei dieses Bild in vielen Seminaren von Betriebsräten und in Betriebsversammlungen zur Anwendung gelangt, um das Prinzip der indirekten Steuerung darzustellen. Der Gegensatz zum alten „Kommandosystem“ wird von Peters mit Hilfe dieses Bildes so beschrieben: Das erstere kann als Modell „Pistole“ gesehen werden, das zweite als Modell „Krokodil“. Die Freiheit für die Beschäftigten läge darin, im Modell „Krokodil“ selbst entscheiden zu können, wie schnell sie sich von einem Punkt A zu einem Punkt B bewegen (als Bild für die Bewältigung einer Arbeitsaufgabe), ob sie dabei eigeninitiativ unerwartete Hindernisse überwinden, mit ihrer Arbeitsaufgabe fortfahren, auch wenn die offizielle Arbeitszeit beendet ist (weil ihnen das Krokodil eben immer noch im Nacken sitzt), und ob sie die vermittelnde Rolle Dritter (also des Betriebsrats) noch in Anspruch nehmen wollen. Das offenkundige Kommando werde also durch eine neue „Vertrauensgrundlage“, das Krokodil, ersetzt.

In dieser Darstellung sind eine Reihe gravierender Mißverständnisse enthalten, über die ich mich keineswegs beschweren will, deren Aufklärung aber vielleicht die Diskussion über bestehende Positionsunterschiede und Meinungsverschiedenheiten befördern hilft.

1. **Ich bin ganz und gar nicht der Meinung, daß die Freiheit des Beschäftigten im Modell Krokodil darin bestehe, selbst entscheiden zu können, wie schnell er sich auf der Flucht vor dem Krokodil von Punkt A zu Punkt B bewege.** Eine solche Freiheit gibt es nicht. Mir kommt es darauf an, daß die Flucht etwas ist, was der Fliehende *selber will*. Selbstverständlich kann man die Flucht als Ausdruck des Überlebenstriebs bestimmen, aber der Fliehende fühlt sich in der Flucht nicht von seinem eigenen Überlebenstrieb geknechtet, sondern vom Krokodil bedroht. Er hat darum von sich selbst den Eindruck, daß er im Fliehen etwas tut, was er selber will, und dieser Eindruck ist *nicht falsch*. Dabei handelt es sich aber um einen Fall von Freiwilligkeit, der mit deren Gegenteil, der Unfreiwilligkeit, eine Einheit bildet. Der Fliehende ist

ganz von dem bestimmt, wovor er flieht (Hegel), und insofern ist seine Flucht Ausdruck seiner Unfreiheit. Daß Freiwilligkeit mit Unfreiwilligkeit in dieser Weise zusammengehen kann, macht die Freiwilligkeit instrumentalisierbar für die Ausübung von Herrschaft. Das ist im Prinzip nicht neu. Neu ist, daß dieser Zusammenhang jetzt an die Schlüsselstelle des Funktionszusammenhangs ‚Betrieb‘ rückt und die Grundbedingungen für die Austragung von Interessenkonflikten von Arbeit und Kapital völlig neu definiert.

2. Hauptzweck des Modellvergleichs ist, deutlich zu machen, daß die Einbindung der Selbständigkeit in die Unselbständigkeit (der Freiwilligkeit in die Unfreiwilligkeit) nicht von einer Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen abhängig ist – daß also die Ab- oder Zunahme von Autonomie in der Arbeit nicht am Schrumpfen oder Wachsen solcher Spielräume zu messen ist. Die Indirekte Steuerung ermöglicht es vielmehr, daß eine Zunahme von Selbständigkeit mit einer Einengung von Spielräumen vereinbar ist. Eben deswegen – und *nur deswegen* - handelt es sich hier um eine Art von Autonomie, die auch auf gering qualifizierte Beschäftigungen und auch auf Tätigkeiten in der sogenannten Fertigung ausdehnbar ist.
3. **Ich bin also auch nicht der Meinung, daß die Beschäftigten im Modell Krokodil selbst entscheiden können, ob sie auf der Flucht „eigeninitiativ unerwartete Hindernisse überwinden“.** Umgekehrt: Man kann ihnen volle Freiheit und Selbstbestimmung einräumen in der Frage, *wie* sie das Hindernis überwinden, weil man sich darauf verlassen kann („vertrauen“), *daß* sie das Hindernis überwinden müssen/wollen (freiwillig/unfreiwillig).
4. **Vor allem will ich nicht sagen, daß die Freiheit der Beschäftigten darin liege, ob sie bei dieser Gelegenheit „die vermittelnde Rolle Dritter (also des Betriebsrats) noch in Anspruch nehmen wollen“.** Ich will im Gegenteil darauf hinaus, daß die Betriebsräte im Modell Krokodil in einen Gegensatz zu den eigenen Kolleginnen und Kollegen kommen, wo sie im Modell Pistole in einem Gegensatz zum Kommandanten standen, - dies deswegen, weil sich im Modell Krokodil der Unternehmenszweck über den eigenen Willen der Beschäftigten transportiert und zwar so, daß sie diesen Zweck im Zweifel auch gegen sich selbst durchsetzen und sich dagegen wehren, wenn sie vom Betriebsrat dabei gestört werden (der Betriebsrat erscheint – nicht zu Unrecht! - als zusätzliches Hindernis auf der Flucht vor dem Krokodil – etwa bei der Ausdehnung der Arbeitszeit). Daran läßt sich die schon erwähnte prinzipielle Veränderung in den Voraussetzungen für Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit unter den Bedingungen der Indirekten Steuerung ablesen.
5. **Ich will nicht darauf hinaus, daß das Krokodil nur die Alternative zum „offenkundigen Kommando“ ist.** Mir geht es vielmehr darum, daß das Modell Krokodil die Alternative zum Kommandosystem überhaupt ist. Für die Theorie der Indirekten Steuerung ist es deswegen zentral, die Indirekte Steuerung nicht nur von Formen des offenkundigen Kommandos, sondern sie auch von Formen des impliziten Kommandos zu unterscheiden (vgl.: „*Das Kommandosystem versteckt sich*“ in: Peters, *Die neue Autonomie in der Arbeit*, 1996, wieder abgedruckt in: Glißmann/Peters, *Mehr Druck durch mehr Freiheit*, 2002). – Die Kehrseite dieser Argumentation heißt: Wer die Indirekte Steuerung als eine Art Perfektionierung des Kommandosystems interpretieren will, identifiziert unzulässigerweise materielle Macht mit Weisungsbefugnissen<sup>1</sup>.
6. Wenn es im Protokoll heißt, daß ich das Modell Krokodil entwickelt hätte, „um die schwierigen theoretischen Zusammenhänge anschaulich erklären zu können“, so ist das richtig. Ich möchte aber doch anmerken, daß ich damit nicht so etwas wie eine ‚Indirekte Steuerung für Dummys‘ versuche, sondern ganz im Gegenteil mit diesem

---

<sup>1</sup> Dieses Argument nimmt nur den rationalen Kern und eigentlichen Sinn der Unterscheidung von Basis und Überbau bei Karl Marx wieder auf.

Modellvergleich dem wissenschaftlichen Diskurs über eine ‚Subjektivierung der Arbeit‘ allen Ernstes in den Rücken fallen möchte. Dieses Manöver hat zwei Seiten:

- a. Ich bestreite, daß der wissenschaftliche Diskurs als eine Art gottgegebener oder natürlicher Ort der Konstitution von Rationalität vorausgesetzt werden kann, und behaupte, daß die Indirekte Steuerung die subjektive Fähigkeit einer wissenschaftlichen Theorie ihrer selbst zu Rationalität und Realismus elementar in Frage stellt. Die Selbstverständigungsprozesse an der betrieblichen Basis scheinen mir darum weniger ein lohnendes Ziel für Popularisierungs- oder Aufklärungsbemühungen zu sein, als vielmehr ein Orientierungshorizont für wissenschaftliche Theorien der Veränderungen in den Unternehmen und tatsächlich als eine Konstitutionsbedingung ihrer Rationalität. **Mir geht es erst in zweiter Linie um den betrieblichen Verständigungsprozeß als Gegenstand eines theoretisch begründeten Politikentwurfs. In erster Linie geht es mir um den betrieblichen Verständigungsprozeß als Grundlage oder Ursprungsort einer politik-begründenden Theorie.**
- b. Der wissenschaftliche Diskurs über Taylorismus, Selbstorganisation usw. orientiert sich meiner Meinung nach am Kommandosystem als seinem ebenso absoluten, wie unbewußten Paradigma. Mit der ‚neuen Autonomie in der Arbeit‘ verändert sich darum nicht nur etwas auf der Gegenstandsseite der Wissenschaft, sondern zugleich verändern sich die Maßstäbe oder Kriterien, die den Diskurs über Freiheit und Autonomie (bis in die Marx- und Hegel-Interpretation hinein) regieren. Mit dem Modellvergleich von ‚Pistole‘ und ‚Krokodil‘ will ich darum nicht zu einer verständlichen Deskription vordringen (wie Ines Langemeyer an anderer Stelle vermutet), sondern zu einer *Kritik des Paradigmas*, auf das sich die Einwände gegen die Theorie der Indirekten Steuerung stützen. Das soll diese Theorie nicht gegen Einwände immunisieren. Aber jeder Einwand müßte zeigen, daß er sich selbst mit einem gegen sich selbst gerichteten Ideologie- oder Selbsttäuschungsverdacht auseinanderzusetzen in der Lage ist. Die Theorie der Indirekten Steuerung würde gerne daran gemessen werden, daß sie eben dies versucht – sowie an der Frage, ob und inwieweit sie dabei erfolgreich ist.

Klaus Peters, 27. Februar 2006

## Krokodilprobleme

### Nachträgliche Erläuterungen zur Theorie der Indirekten Steuerung

Zur Vorbereitung des ‚Forums 1‘  
der 4. Jahrestagung des „Forum Neue Politik der Arbeit“  
am 3./4. März in Berlin

Bei dem Workshop „Arbeit und Subjekt im Epochenbruch“ am 21. Oktober 2005 in Dortmund hatte ich die (zeitlich sehr eng begrenzte) Gelegenheit, die Theorie der Indirekten Steuerung zu erläutern mit Hilfe eines Vergleichs des ‚Modells Pistole‘ mit dem ‚Modell Krokodil‘ (siehe [www.cogito-institut.de](http://www.cogito-institut.de) [dort das Krokodil beklicken]).

Das Modell Pistole soll dabei das Kommandosystem vertreten, das organisiertes Handeln durch die *Unterordnung der Organisierten unter einen fremden Willen* erreicht.

Das Modell Krokodil soll dagegen das System Indirekter Steuerung repräsentieren, das organisiertes Handeln durch die *Instrumentalisierung des eigenen Willens der Organisierten* erreicht (so jedenfalls meine These).

In dem Protokoll, das auf der Homepage des ‚Forums Neue Politik der Arbeit‘ veröffentlicht wurde, heißt es dazu:

Klaus Peters erläuterte am Beispiel der Firma IBM, dass die Arbeit im Betriebsrat heute ohne philosophische Fragestellungen nicht mehr möglich sei. Um die schwierigen theoretischen Zusammenhänge anschaulich erklären zu können, wurde 2002 das Modell „COGITO-Krokodil“ von ihm erfunden. Seitdem sei dieses Bild in vielen Seminaren von Betriebsräten und in Betriebsversammlungen zur Anwendung gelangt, um das Prinzip der indirekten Steuerung darzustellen. Der Gegensatz zum alten „Kommandosystem“ wird von Peters mit Hilfe dieses Bildes so beschrieben: Das erstere kann als Modell „Pistole“ gesehen werden, das zweite als Modell „Krokodil“. Die Freiheit für die Beschäftigten läge darin, im Modell „Krokodil“ selbst entscheiden zu können, wie schnell sie sich von einem Punkt A zu einem Punkt B bewegen (als Bild für die Bewältigung einer Arbeitsaufgabe), ob sie dabei eigeninitiativ unerwartete Hindernisse überwinden, mit ihrer Arbeitsaufgabe fortfahren, auch wenn die offizielle Arbeitszeit beendet ist (weil ihnen das Krokodil eben immer noch im Nacken sitzt), und ob sie die vermittelnde Rolle Dritter (also des Betriebsrats) noch in Anspruch nehmen wollen. Das offenkundige Kommando werde also durch eine neue „Vertrauensgrundlage“, das Krokodil, ersetzt.

In dieser Darstellung sind eine Reihe gravierender Mißverständnisse enthalten, über die ich mich keineswegs beschweren will, deren Aufklärung aber vielleicht die Diskussion über bestehende Positionsunterschiede und Meinungsverschiedenheiten befördern hilft.

1. **Ich bin ganz und gar nicht der Meinung, daß die Freiheit des Beschäftigten im Modell Krokodil darin bestehe, selbst entscheiden zu können, wie schnell er sich auf der Flucht vor dem Krokodil von Punkt A zu Punkt B bewege.** Eine solche Freiheit gibt es nicht. Mir kommt es darauf an, daß die Flucht etwas ist, was der Fliehende *selber will*. Selbstverständlich kann man die Flucht als Ausdruck des Überlebenstriebs bestimmen, aber der Fliehende fühlt sich in der Flucht nicht von seinem eigenen Überlebenstrieb geknechtet, sondern vom Krokodil bedroht. Er hat darum von sich selbst den Eindruck, daß er im Fliehen etwas tut, was er selber will, und dieser Eindruck ist *nicht falsch*. Dabei handelt es sich aber um einen Fall von Freiwilligkeit, der mit deren Gegenteil, der Unfreiwilligkeit, eine Einheit bildet. Der Fliehende ist

ganz von dem bestimmt, wovor er flieht (Hegel), und insofern ist seine Flucht Ausdruck seiner Unfreiheit. Daß Freiwilligkeit mit Unfreiwilligkeit in dieser Weise zusammengehen kann, macht die Freiwilligkeit instrumentalisierbar für die Ausübung von Herrschaft. Das ist im Prinzip nicht neu. Neu ist, daß dieser Zusammenhang jetzt an die Schlüsselstelle des Funktionszusammenhangs ‚Betrieb‘ rückt und die Grundbedingungen für die Austragung von Interessenkonflikten von Arbeit und Kapital völlig neu definiert.

2. Hauptzweck des Modellvergleichs ist, deutlich zu machen, daß die Einbindung der Selbständigkeit in die Unselbständigkeit (der Freiwilligkeit in die Unfreiwilligkeit) nicht von einer Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen abhängig ist – daß also die Ab- oder Zunahme von Autonomie in der Arbeit nicht am Schrumpfen oder Wachsen solcher Spielräume zu messen ist. Die Indirekte Steuerung ermöglicht es vielmehr, daß eine Zunahme von Selbständigkeit mit einer Einengung von Spielräumen vereinbar ist. Eben deswegen – und *nur deswegen* - handelt es sich hier um eine Art von Autonomie, die auch auf gering qualifizierte Beschäftigte und auch auf Tätigkeiten in der sogenannten Fertigung ausdehnbar ist.
3. **Ich bin also auch nicht der Meinung, daß die Beschäftigten im Modell Krokodil selbst entscheiden können, ob sie auf der Flucht „eigeninitiativ unerwartete Hindernisse überwinden“.** Umgekehrt: Man kann ihnen volle Freiheit und Selbstbestimmung einräumen in der Frage, *wie* sie das Hindernis überwinden, weil man sich darauf verlassen kann („vertrauen“), *daß* sie das Hindernis überwinden müssen/wollen (freiwillig/unfreiwillig).
4. **Vor allem will ich nicht sagen, daß die Freiheit der Beschäftigten darin liege, ob sie bei dieser Gelegenheit „die vermittelnde Rolle Dritter (also des Betriebsrats) noch in Anspruch nehmen wollen“.** Ich will im Gegenteil darauf hinaus, daß die Betriebsräte im Modell Krokodil in einen Gegensatz zu den eigenen Kolleginnen und Kollegen kommen, wo sie im Modell Pistole in einem Gegensatz zum Kommandanten standen, - dies deswegen, weil sich im Modell Krokodil der Unternehmenszweck über den eigenen Willen der Beschäftigten transportiert und zwar so, daß sie diesen Zweck im Zweifel auch gegen sich selbst durchsetzen und sich dagegen wehren, wenn sie vom Betriebsrat dabei gestört werden (der Betriebsrat erscheint – nicht zu Unrecht! - als zusätzliches Hindernis auf der Flucht vor dem Krokodil – etwa bei der Ausdehnung der Arbeitszeit). Daran läßt sich die schon erwähnte prinzipielle Veränderung in den Voraussetzungen für Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit unter den Bedingungen der Indirekten Steuerung ablesen.
5. **Ich will nicht darauf hinaus, daß das Krokodil nur die Alternative zum „offenkundigen Kommando“ ist.** Mir geht es vielmehr darum, daß das Modell Krokodil die Alternative zum Kommandosystem überhaupt ist. Für die Theorie der Indirekten Steuerung ist es deswegen zentral, die Indirekte Steuerung nicht nur von Formen des offenkundigen Kommandos, sondern sie auch von Formen des impliziten Kommandos zu unterscheiden (vgl.: „*Das Kommandosystem versteckt sich*“ in: Peters, *Die neue Autonomie in der Arbeit*, 1996, wieder abgedruckt in: Glißmann/Peters, *Mehr Druck durch mehr Freiheit*, 2002). – Die Kehrseite dieser Argumentation heißt: Wer die Indirekte Steuerung als eine Art Perfektionierung des Kommandosystems interpretieren will, identifiziert unzulässigerweise materielle Macht mit Weisungsbefugnissen<sup>1</sup>.
6. Wenn es im Protokoll heißt, daß ich das Modell Krokodil entwickelt hätte, „um die schwierigen theoretischen Zusammenhänge anschaulich erklären zu können“, so ist das richtig. Ich möchte aber doch anmerken, daß ich damit nicht so etwas wie eine ‚Indirekte Steuerung für Dummys‘ versuche, sondern ganz im Gegenteil mit diesem

---

<sup>1</sup> Dieses Argument nimmt nur den rationalen Kern und eigentlichen Sinn der Unterscheidung von Basis und Überbau bei Karl Marx wieder auf.

Modellvergleich dem wissenschaftlichen Diskurs über eine ‚Subjektivierung der Arbeit‘ allen Ernstes in den Rücken fallen möchte. Dieses Manöver hat zwei Seiten:

- a. Ich bestreite, daß der wissenschaftliche Diskurs als eine Art gottgegebener oder natürlicher Ort der Konstitution von Rationalität vorausgesetzt werden kann, und behaupte, daß die Indirekte Steuerung die subjektive Fähigkeit einer wissenschaftlichen Theorie ihrer selbst zu Rationalität und Realismus elementar in Frage stellt. Die Selbstverständigungsprozesse an der betrieblichen Basis scheinen mir darum weniger ein lohnendes Ziel für Popularisierungs- oder Aufklärungsbemühungen zu sein, als vielmehr ein Orientierungshorizont für wissenschaftliche Theorien der Veränderungen in den Unternehmen und tatsächlich als eine Konstitutionsbedingung ihrer Rationalität. **Mir geht es erst in zweiter Linie um den betrieblichen Verständigungsprozeß als Gegenstand eines theoretisch begründeten Politikentwurfs. In erster Linie geht es mir um den betrieblichen Verständigungsprozeß als Grundlage oder Ursprungsort einer politik-begründenden Theorie.**
- b. Der wissenschaftliche Diskurs über Taylorismus, Selbstorganisation usw. orientiert sich meiner Meinung nach am Kommandosystem als seinem ebenso absoluten, wie unbewußten Paradigma. Mit der ‚neuen Autonomie in der Arbeit‘ verändert sich darum nicht nur etwas auf der Gegenstandsseite der Wissenschaft, sondern zugleich verändern sich die Maßstäbe oder Kriterien, die den Diskurs über Freiheit und Autonomie (bis in die Marx- und Hegel-Interpretation hinein) regieren. Mit dem Modellvergleich von ‚Pistole‘ und ‚Krokodil‘ will ich darum nicht zu einer verständlichen Deskription vordringen (wie Ines Langemeyer an anderer Stelle vermutet), sondern zu einer *Kritik des Paradigmas*, auf das sich die Einwände gegen die Theorie der Indirekten Steuerung stützen. Das soll diese Theorie nicht gegen Einwände immunisieren. Aber jeder Einwand müßte zeigen, daß er sich selbst mit einem gegen sich selbst gerichteten Ideologie- oder Selbsttäuschungsverdacht auseinanderzusetzen in der Lage ist. Die Theorie der Indirekten Steuerung würde gerne daran gemessen werden, daß sie eben dies versucht – sowie an der Frage, ob und inwieweit sie dabei erfolgreich ist.