

Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik?

Dieter Sauer

Der strukturelle Wandel von Arbeit in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren hat die Arbeitspolitik vor schwer zu bewältigende Herausforderungen gestellt. Die „Qualität von Arbeit“ ist gegenwärtig kaum noch Gegenstand von Arbeitspolitik. Welche Chancen hat die Arbeitspolitik überhaupt noch, sich in den aktuellen Prozess der qualitativen Veränderung von Arbeit einzumischen? Der Beitrag versucht eine Antwort auf diese Frage zu finden. Dazu werden die radikalen Umbrüche in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit historisch präzisiert und ihre zwiespältigen Folgen für die Entwicklung von Arbeit dargestellt. Das Verhältnis von Vermarktlichung und Individualisierung als Kernstück einer gesellschaftlichen Zeitdiagnose dient dann als Hintergrund für die Diskussion arbeitspolitischer Strategien.

1

Einleitung

Vor einem Jahr hat das WSI ein Schwerpunktheft mit dem Titel „Arbeitsforschung auf neuen Wegen“ herausgegeben. Im Editorial findet sich eingangs die nüchterne Feststellung, dass es Arbeitspolitik und Arbeitsforschung in den vergangenen Jahren kaum gelungen ist, „sich in den Prozess der qualitativen Veränderungen von Arbeit einzuschalten und Weichenstellungen für die Zukunftsfähigkeit guter Arbeit vorzunehmen“ (Trautwein-Kalms/Sauer 2003, S. 570).

Daran hat sich bis heute nichts geändert: Arbeitspolitik und insbesondere gewerkschaftliche Arbeitspolitik steht in einem zermürbenden, immer aussichtsloser erscheinenden Abwehrkampf. In der täglich zunehmenden Zahl von betrieblichen Erpressungsversuchen werden Stück für Stück Elemente „guter Arbeit“, wie z. B. die Verkürzung von Arbeitszeiten, die Regelung von Pausen und Überstunden und vieles andere mehr, gegen eine befristete Beschäftigungssicherung eingetauscht. Man könnte auch sagen, in diesen betrieblichen Pakten – aber auch in Tarifverträgen – findet gerade ein Ausverkauf mühsam erkämpfter Arbeitnehmerrechte statt. In diesem Sinne ist die Qualität der Arbeit keineswegs ein Luxusthema. Qualität der Arbeit steht im Brennpunkt in der alltäglichen Auseinandersetzung, die eben auf sukzessive Verschlechterung hinausläuft. Machen wir uns nichts vor: Wer sich heute „gute Arbeit“ auf die Fahne schreibt, meint eigentlich, dass es gilt, sich gegen schlechte Arbeit zu wehren.

Die Arbeitsforschung, der Bündnispartner der Arbeitspolitik, sieht sich in ähnlicher Weise unter Druck. Seit Jahren schrumpfen die öffentlichen Fördermittel für Forschungsprojekte, in denen die Entwicklung von Arbeit noch eine Rolle spielt. Institute müssen schließen, Lehrstühle werden abgebaut, zunehmend verschwindet die Widmung „Arbeit“ aus den Lehrstuhlbezeichnungen und den Institutstiteln.

Dem entspricht die Rede von einer De-Thematisierung von Arbeit. Die Gründe dafür sind vielfältig, wesentliche liegen auch in der Entwicklung von Arbeit selbst: Die radikalen Umbrüche in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit und damit der strukturelle Wandel von Arbeit in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren haben die Arbeitsforschung wie die Arbeitspolitik vor schwer zu bewältigende Herausforderungen gestellt. Traditionelle, am Fordismus und Taylorismus orientierte Forschungskonzepte und Methoden haben, wie die traditionellen Instrumente der Regulierung von Arbeit, ihre Erklärungskraft bzw. ihre Wirksamkeit verloren. Die inzwischen oft beschworene Krise der Arbeitsforschung betraf vor allem ihre Diagnose- und Prognosefähigkeit. Neue Unübersichtlichkeit, Heterogenität und Ambivalenz heißen die Stichworte für die Beschreibung der neuen Situation. Der Umbruch in der Arbeit – von manchen lange Zeit geleugnet – ist heute eine weitgehend allgemein akzeptierte Tatsache. Dass dieser Umbruch ein tief greifender gesellschaftlicher Umbruch ist, dass sich mit ihm die Transformation eines europäischen und spezifisch deutschen Produktions- und Sozialmodells vollzieht, ist gerade in den letzten Jahren deutlich geworden.

Auf diesen qualitativen Wandel der Erwerbsarbeit richtet sich im Folgenden mein Augenmerk. Um die Frage nach dem „Raum für innovative Arbeitspolitik“ beantworten zu können, ist eine Zeitdiagnose, die den Formwandel von Arbeit in ihr Zentrum stellt, wesentliche Voraussetzung.

2

Arbeit unter Marktdruck – Wie radikal ist der Wandel von Arbeit wirklich?

Der zeitdiagnostische Deutungsversuch, der den Hintergrund meiner Thesen bildet, setzt am Umbruchszenario eines sozioökonomischen Entwicklungsmodells an, für das sich der Begriff des Fordismus eingebürgert hat. Historisch konkretisiert werden kann dieser Begriff an der Nachkriegsentwicklung in Deutschland, für die das Label der sozialen Marktwirtschaft oder des „Modells Deutschland“ steht. Dieses „Goldene Zeitalter“ gerät in Deutschland und vielen anderen entwickelten kapitalistischen Staaten Mitte der 70er Jahre in die Krise.

Dieter Sauer, Prof. Dr., ist Mitglied des Vorstands des ISF München und Honorarprofessor an der Universität Jena. Arbeitsschwerpunkte: Unternehmensreorganisation, Zukunft der Arbeit und Arbeitspolitik. e-mail: dieter.sauer@isf-muenchen.de

2.1 90ER JAHRE ALS UMSCHLAG-PHASE

Es beginnt ein Umbruchprozess, der sich aus heutiger Sicht auch periodisieren lässt: Nach einer ersten Phase der Entdeckung der Krise in den 70ern und einer Inkubationszeit in den 80ern, die von Suchprozessen und der partiellen Umsetzung neuer Strategien gekennzeichnet ist, können die 90er Jahre als „Umschlagphase“ bezeichnet werden. Hier wird die Krise in vollem Umfang manifest und gleichzeitig setzen sich neue Strategien der Anpassung an die Krise, insbesondere neue Rationalisierungsleitbilder und -konzepte, flächendeckend durch. Beispiele dafür sind systemische bzw. prozess- und netzwerkorientierte Rationalisierungsansätze (Altmann et al. 1986) oder die neuen Produktionskonzepte mit dem Leitbild der Aufwertung von Produktionsarbeit („Ende der Arbeitsteilung“, Kern/Schumann 1984), die alle schon in den 80er Jahren entdeckt und partiell implementiert wurden.

Aber erst Anfang der 90er Jahre, nach einem tiefen Kriseneinschnitt, setzten sich sowohl Konzepte einer neuen Arbeitsteilung – Stichworte: flache Hierarchien, partizipatives Management – als auch Vernetzungskonzepte (meist auf der Basis weiterentwickelter Informationstechnologien) in breitem Umfang durch (Sauer et al. 2005). Ähnliches gilt für die Tendenz einer Flexibilisierung von Arbeit: Sowohl die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses wie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten wurden Mitte der 80er Jahre entdeckt und breit debattiert (Mückenberger 1986), aber erst in den 90er Jahren forciert vorangetrieben. Und Ähnliches gilt auch für die so genannten Megatrends, wie Globalisierung, Informatisierung und Tertiarisierung, die zwar säkularen Charakter haben, aber sich in den 90er Jahren mit dem institutionellen Umbruch eines Produktions- und Sozialmodells verbanden und auf diese Weise einen qualitativen Schub erfuhren. Schließlich lässt sich auf der Ebene der gesellschaftlichen Legitimationsmuster ein Umschlag feststellen: Mit der Durchsetzung eines „kulturellen Neoliberalismus“ erhalten Maßnahmen einer politischen Deregulierung ebenso wie die Restrukturierung von Unternehmen und Arbeitsformen ein legitimatorisches Fundament. Dem entspricht die These der Alternativlosigkeit des in den 90er Jahren eingeschlagenen Weges, die die Rückkehr zum Alten diskre-

ditiert („Betonköpfe“ und „Blockierer“) und mit Reform- und Innovationsmetaphern die weitergehende Anpassung an die Krise als unausweichlich darstellt.

Die 90er Jahre zeichnen sich auch dadurch aus, dass es zu einem immer rascheren Wechsel von Managementkonzepten, so genannten Moden der Reorganisation, kommt, dass wir ebenso arbeitspolitische Fortschritte wie Rücknahmen erleben und dass Boom- und Krisenphasen in ihren arbeitspolitischen Konsequenzen kaum noch zu unterscheiden sind (Kratzer 2003; Deutschmann 2003; Sauer et al. 2005). Klaus Dörre hat das Bild der Pendelschläge in die Restrukturierung eingebracht, mit dem er die Instabilität und Widersprüchlichkeit des neuen Rationalisierungsparadigmas zum Ausdruck bringen will (Dörre 2001). Auch der Begriff des Rollbacks gehört gerade heute wieder zum häufig verwendeten Vokabular, wenn die aktuelle Entwicklung charakterisiert werden soll. Entscheidend ist jedoch, dass all diese Bewegungen um einen Trend oszillieren, der trotz partieller Rücknahmen und Rückschläge anhält. Das Pendel schwingt zwar hin und her, es kehrt aber nicht zum Ausgangspunkt zurück.

Ökonomische Restrukturierungsansätze, betriebliche Rationalisierungsleitbilder und kulturelle Legitimationsmuster verdichten sich in den 90er Jahren zu einem ineinander greifenden Muster der Anpassung an die Krise des Fordismus, dessen innerer Kern eine „forcierte Vermarktlichung“ der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit ist (Bechtle/Sauer 2003, insgesamt Dörre/Röttger 2003).

2.2 DIE „VERMARKTLICHUNGSTHESE“

Auch wenn es zu den Erscheinungsformen des gegenwärtigen Umbruchprozesses unterschiedliche Bewertungen gibt, ist die Übereinstimmung relativ groß, wenn es um ein übergreifendes Entwicklungsmerkmal geht: eine weitergehende Vermarktlichung. Markt als generelles Steuerungs-, Organisations- und Allokationsprinzip gehört natürlich schon immer zu den zentralen Konstituenten kapitalistischer Gesellschaften. Was neu ist und die gegenwärtige Entwicklung charakterisiert, ist eine neue Stufe der Vermarktlichung, ihre Radikalisierung. Markt wird dabei oft nur als Metapher verwendet, die etwas anderes meint, nämlich eine weitergehende Durch-

setzung der kapitalistischen Verwertungslogik und des Konkurrenzprinzips oder ganz generell eine weitergehende Ökonomisierung aller gesellschaftlichen Bereiche.

Etwas präziser lässt sich die Vermarktlichung in ihrem Kern fassen, im Verhältnis von Markt und Betrieb bzw. Markt und Organisation. Hier kehrt sich das fordistische Verhältnis um: Anstelle einer Abschottung der Produktions- gegenüber der Marktökonomie wird der Markt zum unmittelbaren Bezugspunkt unternehmensinterner Prozesse. Auf den Absatzmärkten sind dies die Kunden, die Spezifika des Produkts und der Preis. Auf den Kapital- und Finanzmärkten sind es die Erwartungen der Investoren, ihre Renditemargen und der Kurswert des Unternehmens.

Die Herstellungsprozesse in den Unternehmen werden zur abhängigen Variablen. Das produktive Kapital wird zum Anlageobjekt des zinstragenden oder spekulativen Kapitals. Auch die Ressource Arbeitskraft wird in Herstellungsprozessen als Kostenbestandteil zur abhängigen Variable. Das Einkommen wird, je marktabhängiger der Lohn wird, zu einer Restgröße, der Gewinn als Renditemarge zum Ausgangspunkt. Konkret zeigt sich Vermarktlichung in

- marktorientierten Kennziffern zur Steuerung und Bewertung von Unternehmen (Accounting- und Controlling-Systeme),
- der Ausrichtung der Prozesse am Kunden,
- einer flexiblen Beschäftigungsorganisation mit wachsenden und schrumpfenden Belegschaften (bedarfsgerechte Personalanpassung), auch mit virtuellen Belegschaften,
- einer flexiblen Arbeitszeitorganisation, in der die individuellen Arbeitszeiten in Lage, Dauer und Verteilung variieren, Stichwort „atmende Fabrik“,
- einer ergebnis- und erfolgsorientierten Leistungspolitik, in der Leistung und Lohn zunehmend vom menschlichen Aufwand abgelöst und mit dem am Markt erzielten Ergebnis verkoppelt werden – Instrumente dazu sind Zielvereinbarungen, Entgeltvariabilisierungen, Leistungsdifferenzierungen,
- einer Arbeitsorganisation, die in gegebenem Rahmen von Zielvorgaben, Personalbemessung, Budgets etc. die Selbstorganisation der Beschäftigten zum Prinzip macht (unternehmerisches Handeln in dezentralen Organisationsformen; Projektorganisation).

Der übergreifende Prozess einer Vermarktlichung erfasst nicht nur Unternehmen und Arbeit, sondern auch öffentliche Bereiche, insbesondere wohlfahrtsstaatliche Einrichtungen und die private Lebenswelt bis hin zur Familie. Darauf will ich jetzt nicht näher eingehen, sondern vielmehr einen Blick auf die Spuren werfen, die eine radikalisierte Vermarktlichung in der Landschaft der Arbeit hinterlässt.

2.3 ZWIESPÄLTIGE LANDKARTE DER ARBEIT

Die gegenwärtige Entwicklungsphase ist nicht nur durch eine instabile Situation gekennzeichnet, sondern auch durch eine zunehmende Pluralisierung und Differenzierung der Erwerbsarbeit, die mit einer Polarisierung, d.h. mit einer eindeutigen Zuspitzung von Ungleichheiten einhergeht (Kratzer 2004).

Das liegt zunächst einmal daran, dass Tendenzen einer Vermarktlichung sich in einzelnen Branchen sehr unterschiedlich durchsetzen und für einzelne Beschäftigtengruppen sehr unterschiedliche Konsequenzen haben. Dezentrale kundenorientierte Dienstleistungsbereiche werden sehr viel schneller und stärker erfasst als komplexe, immer noch hoch konzentrierte Produktionsbereiche. Wir haben es deswegen mit Ungleichzeitigkeiten zu tun, so z. B. mit dem Fortbestand tayloristischer Arbeitsstrukturen – und auch mit Rücknahmen, wie die Debatte um retaylorisierte oder rekonventionalisierte Arbeitsstrukturen zeigt.

Flexible Erwerbsformen reichen von den modernen Tagelöhnern über die neuen Selbständigen bis zu erfolgreichen Gründern neuer Unternehmen.

Flexibilisierung der Arbeitszeit führt nicht nur zu einer Vielzahl der Arbeitszeitmuster, sondern auch zu einer eindeutigen Polarisierung: Eine wachsende Gruppe arbeitet immer länger, eine ebenso wachsende immer kürzer. Eine andere Gruppe, die zwischen 30 und 40 Stunden arbeitet, schrumpft. Damit haben wir es mit einer eindeutigen Polarisierung zu tun, und zwar vor allem entlang Geschlecht und Qualifikationsniveau.

Der Gruppe der Beschäftigten in selbst organisierten Arbeitsformen mit wachsender Verantwortung und größeren Entwicklungsperspektiven stehen Beschäftigte gegenüber, die weiterhin oder auch zuneh-

mend in restriktive Arbeitsvollzüge eingebunden sind.

Die Spaltungslinien in den Belegschaften sind zum Teil die alten, aber sie werden tiefer und instabiler. Aber – und dies ist neu – auch die traditionellen Sicherheiten der Mittelschichten (vom Produktionsfacharbeiter und qualifizierten Angestellten bis zu Hochschulabgängern) lösen sich auf.

Charakteristisch scheint ein Nebeneinander von Menschen ohne Arbeit, die an den gesellschaftlichen Rand gedrängt sind, und Menschen, die „ohne Ende arbeiten“ und deren Gesundheit dabei Schaden nimmt. Ebenso charakterisierend ist das zunehmende Nebeneinander von prekären Beschäftigungsverhältnissen und weitgehend selbstverantwortlichem Arbeiten mit hohen individuellen Freiheiten.

Die gegenwärtige Übergangsphase ist generell von einem neuen Verhältnis von Vermarktlichung und Individualisierung bestimmt. In den neuen Steuerungsformen von Arbeit wird die individuelle Arbeitskraft unmittelbar mit Markt- und Kundenanforderungen konfrontiert. Selbstorganisation, Ergebnisorientierung, flexible Arbeitszeiten u. a. bauen die bisherigen institutionellen Puffer zwischen Individuum und Markt ab. Entscheidend wird der individuelle Umgang mit der wachsenden Dynamik von Markt- und Kundenanforderungen. Damit hängen auch die Wahrnehmung von Chancen und der Umgang mit Risiken, die sich daraus ergeben, in stärkerem Maße von den jeweils vorhandenen individuellen Ressourcen ab.

Individualisierung, als Zeitdiagnose früher vor allem auf die private Lebenswelt und die private Lebensführung bezogen, kehrt offensichtlich in die Ökonomie zurück. In den Kernbereichen von Ökonomie und Arbeit kommt es zu einer forcierten Individualisierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und damit auch der Chancen und Risiken. Damit kehrt auch das Subjekt in die Ökonomie zurück: Mit der These einer Subjektivierung von Arbeit wird zum einen darauf hingewiesen, dass subjektive Potenziale und Ressourcen in erweiterter Weise vom Betrieb gefordert und vereinnahmt werden. Zum anderen meint sie aber auch den Anspruch der Individuen auf mehr Entwicklungschancen, mehr Partizipationsmöglichkeiten, mehr Erlebnisqualität auch und gerade in der Arbeitswelt. Vermarktlichung und Individualisierung finden heute offensichtlich nicht mehr in getrennten

Sphären statt, sondern beide in der Arbeits- und der Lebenswelt. Das Verhältnis von Vermarktlichung und Individualisierung ist ein Kernstück gesellschaftlicher Zeitdiagnose, das für die Auseinandersetzung mit arbeitspolitischen Strategien zentral ist. Und das in doppelter Weise: in der Begründung notwendigen Widerstands wie in der Bestimmung von progressiven Ansatzpunkten einer Arbeitspolitik in der Übergangsphase.

3

„Innovative Arbeitspolitik“ und Vermarktlichung

Etwas näher eingehen will ich auf den Begriff einer „innovativen Arbeitspolitik“. In der aktuellen reformpolitischen Debatte wird vieles mit dem Begriff innovativ belegt. Ob damit im ganz alltäglichen Sinne etwas Neues, vielleicht auch etwas Progressives gemeint ist, erscheint zunehmend fraglich. Im heutigen Verständnis von Innovation ist der Fortschrittsgedanke zu meist gar nicht mehr enthalten.

3.1 DAS KONZEPT EINER „INNOVATIVEN ARBEITSPOLITIK“

Mit dem Begriff einer „innovativen Arbeitspolitik“ verbindet sich jedoch auch ein spezifisches historisches Verständnis von Arbeitspolitik, wobei das Label „innovativ“ hier für eine anti-tayloristische Ausrichtung steht. In der Debatte um Lean Production und ihre Folgen Mitte der 90er Jahre bildete sich eine deutliche Polarisierung in den Leitvorstellungen über Gruppenarbeit heraus – und zwar zwischen einer strukturkonservativen und einer strukturinnovativen Richtung (Gerst et al. 1995). Gruppenarbeit war ja schon früher zum Symbol für eine humane Gestaltung der Arbeitsorganisation geworden und auch ein zentraler Baustein der in den 80er Jahren propagierten „Neuen Produktionskonzepte“. Strukturinnovative Gruppenarbeit wurde deswegen auch zum Fokus eines Konzepts „innovativer Arbeitspolitik“, das vor allem das SOFI Göttingen in der zweiten Hälfte der 90er Jahre propagiert hat (in Fortsetzung der „Neuen Produktionskonzepte“; Kuhlmann et al. 2004).

Stellenwert und Reichweite dieses Konzepts wurden und werden kontrovers diskutiert. Festzuhalten bleibt, dass mit dieser

Ausrichtung von Arbeitspolitik in all den Feldern, in denen tayloristische Arbeitsformen fortbestehen bzw. wieder oder auch neu auftreten, durchaus noch Politik gemacht werden kann. Die Reichweite hängt dann von der gegenwärtigen und zukünftigen Bedeutung dieser Felder ab. „Anti-tayloristische Fabrikmodelle“, wie sie Schumann u. a. am Beispiel AUTO 5000 bei VW in Heft 1/2005 dieser Zeitschrift vorgestellt haben, könnte als Leitbild einer „innovativen Arbeitspolitik“ dann eine allgemeinere Geltungskraft zukommen, wenn tayloristische Arbeits- und Fabrikstrukturen weiterhin eine dominante Prägestkraft besäßen. So weit gehen die Autoren jedoch nicht, sie betonen vielmehr die Beschränkung auf einen „schmalen Wirklichkeitsausschnitt“: partikulare Bereiche industrieller Produktion und bestimmte Segmente von restriktiver, traditioneller Industriearbeit (Schumann et al., 2005, S. 8f.). „Innovative Arbeitspolitik“ in diesem Verständnis, als traditionelle anti-tayloristische Arbeitspolitik, kann in diesen Feldern – und ohne den Anspruch eines generellen Leitbilds – durchaus ein weiterhin sinnvoller politischer Ansatzpunkt sein. Dies gilt auch dann, wenn – wie das Beispiel AUTO 5000 bei VW aus meiner Sicht deutlich macht – diese Bereiche industrieller Arbeitsformen zunehmend in marktorientierte Steuerungsformen eingebunden werden. „Innovative“ Formen der Arbeitsorganisation, mit Aufgabenintegration, Gruppenarbeit und erweiterten Handlungsspielräumen u.Ä., verbinden sich heute mit einer ergebnisorientierten Steuerung von Arbeit. Anti-tayloristische Fabrikmodelle sind offensichtlich die Voraussetzung für einen erweiterten Zugriff auf die Potenziale menschlicher Arbeitskraft, auch im Feld industrieller Produktionsarbeit. Das spricht zunächst nicht gegen diese Reorganisationsmodelle, denn auch wenn die damit erreichten Verbesserungen der Arbeitssituation irgendwann in ihr Gegenteil – insbesondere in eine deutliche Arbeitsintensivierung – umschlagen können, sind sie als arbeitspolitischer Fortschritt zu werten.¹

Vieles spricht jedoch gegen eine isolierte anti-tayloristische Arbeitspolitik, die eben diesen Zusammenhang weitgehend ausblendet, die Einbindung in ergebnis- und marktorientierte Steuerungsformen von Arbeit nicht wahrhaben will und damit auch die ambivalenten Folgen, die neuen Risiken für die Arbeits- und Leistungssituation der Beschäftigten nicht in den Blick

nimmt. Diesem Vorwurf setzen sich Schumann u.a. aus, wenn sie am Ende ihres Beitrags in den WSI-Mitteilungen formulieren: „Unsere Positiv-Einschätzung dieser Politik gilt ohne Wenn und Aber“ (Schumann et al. 2005, S. 9).

3.2 ARBEITSPOLITIK ALS WIN-WIN-SITUATION?

Doch nun komme ich zum eigentlichen Knackpunkt dieses Typs „innovativer Arbeitspolitik“. Die Realisierung solcher Konzepte ist nur im Kompromiss und im Konsens mit den Unternehmen möglich, das heißt, „sie müssen mit den Effizienz-Erfordernissen der Unternehmen kompatibel gemacht werden. Innovative Arbeitspolitik zielt auf tragfähige Kompromisse, die beiden Seiten Vorteile bringen“ (Kuhlmann et al. 2004, S. 26f.). Auch in dem weiterentwickelten Konzept „innovativer Arbeitspolitik“ bei AUTO 5000 geht es darum, „verbesserte wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit humanorientierten und sozialen Zielen zu verknüpfen. Dabei wird nicht verkannt, dass bei AUTO 5000 primär betriebswirtschaftliche Rationalität über Gestaltungsformen entscheidet“. „Innovative Arbeitspolitik“ besteht deswegen auch immer in einem „Aktionsbündnis mit den Akteuren im Management, die die Produktivitätspotenziale dieser Ansätze erkannt haben und ihren Part bei einer konsensualen Rationalisierungspolitik spielen“. Sie ist in diesem Sinne einbindbar in aktuelle betriebliche Bündnisse: „Die Mannschaft wird zum aktiven engagierten Mitspieler bei der Bemühung um die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit“ (Schumann 2004).

Das Konzept „innovativer Arbeitspolitik“ – und dies hat es mit der gesamten traditionellen, in der Krise des Fordismus entwickelten Arbeitspolitik gemeinsam – beruht auf dem klassischen und für die Bundesrepublik der Nachkriegszeit typischen Modell „kooperativer Konfliktverarbeitung“. Der wiederum liegt die These der Vereinbarkeit von einzelwirtschaftlicher ökonomischer Rationalität und einer humanen und sozialen Gestaltung der Arbeitsverhältnisse zugrunde. Das ist die Basis, auf der innovative Arbeitspolitik verhandelt werden kann. Entscheidend ist nun, dass vor dem Hintergrund der von mir eingangs skizzierten gesellschaftlichen Umbruchsituation und der Durchsetzung einer radikalisierten Vermarktlichung in den Unternehmen der eine „Partner“ am Ver-

handlungstisch, nämlich die einzelwirtschaftliche Rationalität, sich zunehmend verabschiedet. Semantisch wird dies sichtbar, wenn an die Stelle der Begriffe Rationalität und Wirtschaftlichkeit der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit tritt. Mit der Dominanz der Wettbewerbsfähigkeit im Kalkül von Unternehmensstrategien gerät die produktionsorientierte Rationalität, wie sie dem produktiven Kapital in den Unternehmen zu eigen ist, in den Hintergrund. Unter den Gesichtspunkten einer effektiven Produktionsorganisation, die von einer möglichst hohen Produktivität der eingesetzten Faktoren ausgeht und dabei unterstellt, dass diese in einem rationalen, und das heißt, in einem „vernünftigen Verhältnis“ zueinander stehen, waren ökonomische und soziale Zielsetzungen – zumindest manchmal – vereinbar. Das war der Kern der so genannten win-win-Situation, in der beide Parteien mit positiven Ergebnissen aus den Verhandlungen gehen konnten.

3.3 KOOPERATIVE ARBEITSPOLITIK UND VERMARKTLICHUNG

Meine These ist nun, dass die radikale Marktorientierung den win-win-Situationen und damit dem Kern der „innovativen Arbeitspolitik“ den Boden entzieht. Wettbewerbsfähigkeit meint die Dominanz der Konkurrenzbedingungen auf den Absatzmärkten und der Rendite-Erwartungen der Investoren. Sie stellt die von technischen und organisatorischen Größen bestimmte Effizienz in den Herstellungsprozessen ständig in Frage. Dazu sind inzwischen differenzierte Instrumente entwickelt worden, die die Durchsetzung dieser externen marktorientierten Zielsetzungen in die internen Produktionsstrukturen gewährleisten (z. B. Kostenrechnungssysteme wie das

1 Die klassischen arbeitspolitischen Forderungen nach mehr Selbständigkeit in der Arbeit, wie sie auch im alten Programm einer Humanisierung der Arbeit formuliert wurden, waren und bleiben richtig. Was heute jedoch angesichts marktorientierter Steuerungsformen infrage steht, ist die naive Vermutung, dass mehr Selbständigkeit automatisch zu besseren Arbeitsbedingungen für abhängig Beschäftigte und zu einer Stärkung ihrer politischen Position führe. Dass hier in der Tat „mehr Druck durch mehr Freiheit“ entsteht, spricht nicht gegen die Freiheit, sondern öffnet die Augen für das wahre Problem, die Frage nämlich, wie das Mehr an Freiheit dazu genutzt werden kann, die eigene Position zu stärken und eben nicht schwächen zu lassen (Peters/Sauer 2005).

Target-Costing oder bestimmte Formen des Accounting und Controlling).

Festzuhalten bleibt, und das ist eine meiner zentralen Thesen: Mit zunehmender Durchsetzung marktzentrierter Organisations- und Steuerungsformen in den Unternehmen verringern sich die Möglichkeiten einer kompromiss- und konsensorientierten Arbeitspolitik, so genannte win-win-Situationen verkommen zum ungleichen Tausch. Wettbewerbsfähigkeit verlangt immer größere Opfer aufseiten der Beschäftigten, die mit dem Drohpotenzial der Standortverlagerung und damit der Entlassung durchgesetzt werden können.

„Innovative Arbeitspolitik“ hatte früher einen einigermaßen stabilen Bezugsrahmen in der technisch-organisatorischen Gestaltung von Arbeitsprozessen. Darin hatte auch die Leistungsfähigkeit menschlicher Arbeitskraft, als gleichsam technische Größe, ihren Platz. Unter den Bedingungen einer markt- und ergebnisorientierten Steuerung von Arbeit tritt dieser Bezugsrahmen in den Hintergrund. Dies wird z. B. sichtbar in einer betrieblichen Leistungs politik, die auf den Markt orientiert ist und sich von den im Leistungsbegriff und in den Zeitstrukturen liegenden Begrenzungen weitgehend gelöst hat. Wenn menschliche Leistung nur das ist, was der Markt anerkennt, gibt es keine Maßstäbe mehr, die Bezugspunkte von Verhandlungen sein könnten. Verhandlungen und Kompromisse enden dann immer in einer Anpassung an den Markt. Und da der Markt seinem Begriff nach maßlos ist, enden sie immer in einer Anpassungsspirale. Diese ist gegenwärtig überall dort zu beobachten, wo die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens zum zentralen Kriterium von betrieblichen oder tariflichen Verhandlungen geworden ist.

Fazit: Mit dem Markt kann man nicht verhandeln. Eine Arbeitspolitik, die vorrangig auf eine Anpassung an Marktzwänge setzt, hat von vornherein verloren.

4

Arbeitspolitik im Übergang

Nimmt man die zeitdiagnostische Deutung einer gesellschaftlichen Umbruch- und Übergangsphase ernst, dann heißt das, nicht nur das dominante Merkmal einer Vermarktlichung ernst zu nehmen, sondern auch die Merkmale einer instabilen

und konfliktreichen Übergangsphase. Auch wenn es gegenwärtig vielleicht nicht den Anschein hat: Der Umbruch verläuft nicht reibungslos. Er verläuft widersprüchlich. So gefährden die finanzmarktgetriebenen kurzfristigen Rendite-Erwartungen die langfristigen Grundlagen von Unternehmen. Die tendenzielle Ablösung der Profitentwicklung von den produktiven technisch-organisatorischen Grundlagen verspricht keine stabile Entwicklung. Das hat nicht zuletzt das Beispiel der New-Economy-Krise gezeigt. Wichtiger noch ist das Konfliktpotenzial auf der Seite der Arbeit. Es ist eine Reihe relativ unverbundener und teilweise gegeneinander stehender Konfliktlinien erkennbar:

- Widerstand und Proteste gegen eine zunehmende existenzielle Unsicherheit seitens der Arbeitslosen, der von Arbeitslosigkeit Bedrohten, der prekär Beschäftigten und der wachsenden Gruppe derer, die mit ihrem Einkommen ihren Lebensunterhalt nicht mehr bestreiten können.
- Widerstand gegen eine zunehmende Überforderung in der Arbeit, die sich aus einer maßlosen Ausdehnung der Arbeitszeit und einer zunehmenden Intensivierung der Arbeit ergibt.
- Konfliktpotenzial bei denjenigen Beschäftigten (z. B. in modernen Dienstleistungsbereichen oder der IT-Industrie), bei denen die versprochenen Sinnperspektiven in der Arbeit immer weniger eingelöst werden und bei denen ein neues Arbeitnehmerbewusstsein heranzuwachsen scheint.

„SCHLECHTER ARBEIT“ GRENZEN SETZEN – WIDERSTANDSLINIEN AUFBAUEN

In einer historischen Phase, in der die sozialen Errungenschaften des so genannten deutschen Produktions- und Sozialmodells, wie z. B. die Arbeitszeitverkürzung, existenzsichernde Einkommen, aber auch die Institution des Tarifvertrages, brüchig werden und sich in ihr Gegenteil verkehren, steht qualitative Arbeitspolitik natürlich im Zeichen eines Abwehrkampfes. Da es gegenwärtig bereits aussichtslos erscheint, alles Erreichte zu sichern, gilt es jetzt Widerstands- oder Rückfalllinien aufzubauen. Das betrifft insbesondere die traditionellen Felder Arbeitszeit, Leistung, Gesundheit und Einkommen. Auch wenn z. B. die Forderung nach einem gesetz-

lichen Mindestlohn ein Zeichen der Schwäche der Gewerkschaften ist und vielleicht der Tarifautonomie auch nicht gerade förderlich, bleibt sie dennoch gegenwärtig eine sinnvolle Forderung. So geht es beispielsweise im Feld „Zeit und Leistung“ darum, am Arbeitskraftbezug von Leistung festzuhalten, der sich in markt- und ergebnisorientierten Steuerungsformen aufzulösen beginnt. Um nicht missverstanden zu werden: Festhalten am Arbeitskraftbezug, der Erfassung von Arbeitszeit und dem Setzen von Zeitgrenzen, heißt hier nicht einfach festhalten an traditionellen arbeitspolitischen Forderungen.

Es geht um eine Begründung arbeitspolitischer Forderungen, die sich aus den autonomen Interessen der Arbeitskraft – an der Sicherung ihrer Reproduktion und ihrer individuellen Existenz – entwickeln und gegen die Forderungen des Marktes gerichtet werden. Das richtet sich somit gegen eine Begründung, die arbeitspolitische Forderungen funktionalistisch aus dem Beitrag ableitet, den die Arbeit für die Ökonomie (Wachstum, Binnennachfrage) und für das Unternehmen (Wettbewerbsfähigkeit) leistet. Dies gilt nicht nur für die Formulierung von Mindeststandards und Widerstandslinien, sondern tendenziell für die gesamte Arbeitspolitik. Die einer Vermarktlichung immanente Maßlosigkeit erzwingt diese grundsätzliche Umorientierung von Arbeitspolitik.

MARKTDRUCK HINTERFRAGEN – MITBESTIMMUNG UND EINFLUSSMÖGLICHKEITEN AUSBAUEN

Die internen betrieblichen, technischen und organisatorischen Strukturen, früher Parameter betrieblicher Steuerung und Bezugspunkte arbeitspolitischer Gestaltung, verlieren tendenziell ihren Stellenwert als Filter oder Puffer zwischen Marktanforderungen und Arbeit. Damit verliert Arbeitsgestaltung im klassischen Sinn, als Einflussnahme auf die Gestaltung von Organisationsformen und Technikeinsatz, an Bedeutung. Die traditionellen arbeitspolitischen Instrumente, auf die der Betriebsrat Einfluss hat, sind vielfach kapazitätsorientiert und auf die technischen Bedingungen von Arbeitssystemen bezogen. Sie greifen zunehmend ins Leere, da neue Parameter in Form markt- und konkurrenzbezogener Kennziffern und Benchmarks die neuen Steuerungsformen prägen. Diese Parameter liegen bislang weitge-

hend außerhalb des Gestaltungsbereichs betrieblicher Interessenvertretung, aber auch der Beschäftigten selbst.

Der Druck von außen erhält den Charakter von Naturgesetzen: Kundenanforderungen, Marktentwicklung, Kurswert des Unternehmens, Kosten-Ertrags-Relation, Benchmark-Ergebnisse und Ähnliches erscheinen als objektive Daten, auf die niemand Einfluss hat. Sie sind gleichzeitig die Parameter einer indirekten Steuerung, andere Stellschrauben verlieren an Bedeutung. Meist ist jedoch nicht transparent, wie die jeweiligen Kennziffern zustande kommen und was sie im Einzelnen bedeuten. Da ihre Interpretation entscheidende Bedeutung gewinnt, stellt sich die Frage, wer konkret die Interpretationsmacht besitzt. Es lohnt sich auf alle Fälle zu prüfen, wie mit diesen Kennziffern – auch mit arbeitsbezogenen Kennziffern – im Betrieb Politik gemacht wird, um zu prüfen, ob und wie damit eventuell auch Gegenpolitik gemacht werden kann. Dazu müssen die tatsächlichen Spielräume und alternativen Handlungsmöglichkeiten geklärt werden, die hinter dem zunehmenden Marktdruck vorhanden sind. Hier die Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten auszuweiten bleibt sicher schwierig, aber es ist zumindest eine Perspektive, die auszutesten lohnend ist, insbesondere in Betrieben, in denen die betriebliche Interessenvertretung stark ist.

WIDERSPRÜCHE ZUSPITZEN – RÄUME FÜR REFLEXIONEN SCHAFFEN

Arbeitspolitik steht gegenwärtig vor der Herausforderung, z. B. bei Fragen der Leistungsbegrenzung und Arbeitszeitgestaltung, unmittelbarer als bisher an den individuellen Interessen der Beschäftigten anzusetzen. Höhere Eigenverantwortlichkeit, höhere Qualifikations- und Kompetenzanforderungen enthalten auch Chancen individueller Entfaltung, die von den Beschäftigten als positiv wahrgenommen und erlebt werden. Sie kommen den gewandelten Arbeits- und Erwerbsorientierungen vor allem jüngerer Beschäftigter entgegen. Wenn diese Versprechen der Selbstorganisation nicht eingelöst werden, wenn der Verantwortungsdruck und die realen Entscheidungsmöglichkeiten nicht übereinstimmen, wenn mengenmäßige Überforderung befriedigendes Arbeiten nicht mehr zulässt, die Vereinbarkeit von Arbeit und

Leben nicht mehr als Privileg, sondern zunehmend als Dilemma erfahren wird, dann entstehen subjektiv erfahrbare Widersprüche. Diese werden dann noch drastischer, wenn sie auf Gesundheit, Psyche und soziale Beziehungen durchschlagen, wenn Vereinsamung droht und die Regeneration nicht mehr gelingt. Meist steht die negative Seite im Vordergrund, die Risiken und Gefahren.

Die Widersprüche haben jedoch auch eine positive Seite, tatsächliche Potenziale individueller Entfaltung und Selbstverwirklichung in der Arbeit. Diese wirksam werden zu lassen und Widerstände, die dem entgegenstehen zu überwinden, d.h. die positiven Ziele neuer Autonomie und Selbständigkeit ernst zu nehmen – solche Überlegungen müssten in Zukunft noch stärker in die Arbeitspolitik Eingang finden. Auf alle Fälle sind die angestoßenen Reflexions- und Verständigungsprozesse auf der individuellen Ebene eine zentrale Handlungsperspektive. Sie sind die Basis für weiter reichende politische Initiativen.

Wenn die individuellen Interessenlagen der Beschäftigten nicht nur wichtiger werden, sondern sich die Interessen stärker als früher mit lebensweltlichen Maßstäben „aufladen“, dann gerät die private Lebensgestaltung in den Fokus von Arbeitspolitik. Bereits heute erwächst Kritik und Widerstand gegen die Verhältnisse in der Arbeit stärker als früher aus einer lebensweltlichen Perspektive (vgl. die diversen Zeitdebatten, Initiativen wie „Arbeiten ohne Ende“ u. a.). Orientierungen an Perspektiven der eigenen Lebensgestaltung werden zu Maßstäben für die Bewertung von Arbeit. Aber es geht auch in die andere Richtung: Die Ansprüche an gute Arbeit verbinden sich stärker als früher mit lebensweltlichen Eigenschaften, die Sinnperspektiven in der Arbeit gewinnen damit ein neues Profil.

WIDERSTAND UND ANEIGNUNG – FÜR EINE „EIGENSINNIGE“ ARBEITSPOLITIK

Nicht zuletzt aus diesen Beobachtungen schöpft das Plädoyer für eine „eigensinnige“ Arbeitspolitik.

Während sich die Unternehmen längst von einer traditionellen, auf Kooperation beruhenden und an Kompromissen orientierten Arbeitspolitik verabschiedet haben, halten Gewerkschaften und auch andere Akteure der Arbeitspolitik und der Ar-

beitsforschung weiterhin daran fest. Dies ist verständlich, weil es ja tatsächlich darum geht, erkämpfte soziale Errungenschaften zu halten. Aber in der alten Ausrichtung der Arbeitspolitik wird dies nicht gelingen. Die Durchsetzung einer radikalen Marktorientierung hat die Grundlagen früherer Arbeitspolitik weitgehend zerstört. Daran festzuhalten bedeutet, in eine Spirale der Anpassung zu geraten, in der Belegschaften und auch Gewerkschaften nur verlieren können. Da hilft es auch nicht, die Ergebnisse der unternehmerischen Erpressungsversuche in den Bündnissen zur Standort- und Beschäftigungssicherung immer wieder als Erfolge zu verkaufen. Vor allem dann nicht, wenn klar ist, dass der nächste Erpressungsversuch bevorsteht.

Gegen den radikalisierten Markt hilft nur eine Radikalisierung in der Arbeitspolitik: Und radikal heißt in diesem Zusammenhang, eine andere Begründungsperspektive von Arbeitspolitik zu entwickeln. Sie geht von den Erfordernissen und Bedürfnissen der Arbeitskraft und den autonomen Ansprüchen der Arbeitssubjekte an die Gestaltung ihres Lebens und ihrer Arbeit aus. Nur wenn es gelingt, die Qualität der Arbeit in ihrer Eigensinnigkeit gegenüber marktzentrierten Ansprüchen und Steuerungsformen in Stellung zu bringen – und damit auch als eigensinnige Perspektive der „Arbeitssubjekte“ – nur dann können die Chancen wachsen, die gegenwärtige Ohnmacht zu durchbrechen und Arbeitspolitik wieder stärker in die Offensive zu bringen.

In der aktuellen, sich zuspitzenden Lage gibt die Losung „Widerstand statt Anpassung“ die Richtung eines notwendigen Abwehrkampfes an. Dabei darf Arbeitspolitik aber nicht stehen bleiben, sondern sie bedarf auch einer strategischen Neuausrichtung, die die progressiven Potenziale in der gegenwärtigen Übergangsphase ins Visier nimmt und ihnen zur Entfaltung verhilft. Sie muss sowohl die sich entwickelnden Formen der Verweigerung und des Widerstands der Beschäftigten aufgreifen als auch die neuen Formen von Selbständigkeit und Autonomie. Dies sind die Grundlagen ihrer Einmischung in die neuen marktorientierten Steuerungssysteme und die sich dabei entwickelnden Formen der Aneignung des Unternehmerischen. Und – das ist entscheidend – sie darf die beiden widersprüchlich erscheinenden Seiten nicht gegeneinander isolieren und aus-

spielen. Es müssen Räume und Formen gefunden werden, in denen diese Widersprüche von den Individuen selbst reflektiert, auf ihre Interessen bezogen und gemeinsame Handlungsperspektiven entwickelt werden.

Arbeitspolitik darf dem widersprüchlichen Verhältnis von Widerstand und Aneignung nicht dadurch aus dem Weg zu gehen versuchen, dass sie die beiden Seiten auf zwei Parteien – Traditionalisten hier und Modernisierer da – verteilt. Sie hätten

beide verloren – der „Traditionalist“ den Blick für die emanzipatorische Tendenz der Entwicklung und der „Modernisierer“ den Blick für die Unterordnung des Emanzipatorischen unter die Irrationalität einer radikalisierten Marktökonomie.

LITERATUR

Altmann, N./Deiß, M./Döhl, V./Sauer, D. (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriosozologie; in: *Soziale Welt*, 2/3, S. 191–206

Bechtle, G./Sauer, D. (2003): Postfordismus als Inkubationszeit einer neuen Herrschaftsform; in: Dörre, K./Röttger, B. (Hrsg.): *Das neue Marktregime – Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells*, Hamburg, S. 35–54

Deutschmann, C. (2003): Industriosozologie als Wirklichkeitswissenschaft; in: *Berliner Journal für Soziologie* 4, S. 477–495

Dörre, K./Röttger, B. (Hrsg.) (2003): *Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells*, Hamburg

Dörre, K. (2001): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value; in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 4, S. 675–704

Gerst, D./Hardwig, T./Kuhlmann, M./Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern. Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante; in: *SOFI-Mitteilungen* 22, S. 39–65

Kern, H./Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? – Rationalisierung in der industriellen Produktion, München

Kratzer, N. (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*, Berlin

Kratzer, N. (2004): Vermarktlichung und Individualisierung. Zur Produktion Sozialer Ungleichheit in der Zweiten Moderne. Plenarvortrag beim 32. DGS-Kongreß (Plenum 7) am 6.10.04 in München

Kuhlmann, M./Sperling H.-J./Balzert, S. (2004): *Konzepte innovativer Arbeitspolitik*, Berlin

Mückenberger, U. (1986): Zur Rolle des Normalarbeitsverhältnisses bei der sozialstaatlichen Umverteilung von Risiken; in: *Prokla* 3, S. 31–45

Peters, K./Sauer, D. (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses; in: Wagner, H. (Hrsg.): *Rentier ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*, Hamburg, S. 23–58

Sauer, D./Boes, A./Kratzer, N. (2005): Reorganisation des Unternehmens; in: SOFI et al. (Hrsg.): *Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeit und Lebensweisen, Erster Bericht*, Wiesbaden, im Erscheinen

Schumann, M. (2004): *Erweiterte Perspektiven kritischer Industriosozologie*, Manuskript

Schumann, M./Kuhlmann, M./Sanders F./Sperling, H.-J. (2005): Anti-tayloristisches Fabrikmodell – AUTO 5000 bei Volkswagen; in: *WSI Mitteilungen* 1, S. 3–11

Trautwein-Kalms, G./Sauer, D. (2003): *Arbeitsforschung auf neuen Wegen*; in: *WSI-Mitteilungen* 10, S. 570