

Dieter Sauer

## **Von „humanisierter“ zu „guter“ Arbeit – Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik?**

Vortrag auf einer Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik, am 11. Oktober 2007 in Berlin

### **Vorbemerkung**

„Von „humanisierter“ zu „guter“ Arbeit“ ... der Titel dieser Tagung klingt zunächst ganz schlüssig. Man weiß, um was es geht: Ein altes Thema wird unter einem neuen Label wieder aufgegriffen. Gleichzeitig stellen sich jedoch Fragen: Warum heute? Warum ein neues Label? Warum heißt es heute nicht mehr „humane“ oder „menschengerechte“, sondern „gute“ Arbeit? Vielleicht ist ja „gute Arbeit“ nur ein anderer, moderner Ausdruck für humane und menschengerechte Arbeit und meint eigentlich dasselbe? Aber wenn es so wäre, dann hätte der Titel der Tagung eigentlich keinen Sinn. Ich weiß natürlich, dass die Veranstalter mit den beiden Begriffen einen Zeck verfolgen. Sie wollen auf verschiedene historische Situationen verweisen: auf die Initiativen zur Humanisierung der Arbeit in den 70er Jahren und auf aktuelle Initiativen, die das Label „Gute Arbeit“ gewählt haben.

Und ich glaube, es ist durchaus sinnvoll, sich zum Einstieg in die Debatte die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Initiativen vor Augen zu führen. Vor diesem Hintergrund, vor allem aber, wenn man den dazwischen liegenden Prozess der Veränderung berücksichtigt, werden die besonderen Herausforderungen deutlicher, vor die sich Politik heute gestellt sieht, wenn sie sich die Aufgabe einer „Verbesserung von Arbeitsbedingungen“ wieder – oder zumindest: wieder sichtbarer – auf die Fahne schreiben will. Das will ich in meinem Beitrag in aller Kürze versuchen. Ich bin dabei nicht für die Formulierung politischer Ziele zuständig – das werden die folgenden Beiträge leisten. Meine Aufgabe sehe ich in der Analyse der veränderten Bedingungen für die Umsetzung solcher Ziele.

Fangen wir mit einem historischen Rückblick an:

### **Die Humanisierungsinitiativen der 70er Jahre**

Die späten 60er und die frühen 70er Jahre waren nicht nur durch eine soziokulturelle und gesellschaftspolitische Aufbruchstimmung gekennzeichnet, wie sie nicht zuletzt durch Willy Brandt symbolisiert wurde. Es gab auch eine Reihe konkreter Krisensymptome und Konflikte im arbeitspolitischen Feld:

In einer Reihe von spontanen und gewerkschaftlich organisierten Streikaktionen erhielten die Arbeitsbedingungen zunehmende Bedeutung. Die in den 50er und 60er Jahren noch vorherrschende Erwartung, dass sich die Qualität des Arbeitslebens quasi im Selbstlauf mit dem technischen Fortschritt – so hieß das damals noch – verbessern würde, hatte sich nicht erfüllt. Standen bis dahin im Zeichen des „Wirtschaftswunders“ vor allem Einkommenserhöhungen und Arbeitszeitverkürzungen, also mehr Freizeit, im Zentrum arbeitspolitischer Forderungen, so ging es jetzt auch um die „Qualität der Arbeit“. Die Grenzen der fordristischen Massenproduktion mit ihrer tayloristisch geprägten Arbeitsorganisation, symbolisiert durch das Fließband, wurden sichtbar.<sup>1</sup> Es ging vorrangig um die Verbesserung gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen: vor allem um Belastungen aus schwerer körperlicher Arbeit, um Umgebungsbelastungen (wie z.B. Lärm) und um die negativen Auswirkungen restriktiver, monotoner Arbeit. Und es ging auch um die soziale Anerkennung des Arbeitnehmers, d.h. um den Anspruch eines rechtlich geachteten Arbeitsbürgers.

Der Notwendigkeit einer aktiven Arbeitsgestaltung wurde damals durch eine Reihe staatlicher Maßnahmen Rechnung getragen, wie z.B. die Arbeitsschutzgesetze, die Gründung der Bundesanstalt für Arbeits- und Gesundheitsschutz, das Betriebsverfassungsgesetz von 1972. Nicht zuletzt wurde 1974 das Aktions- und Forschungsprogramm zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ vom damaligen Forschungsminister Matthöfer auf den Weg gebracht. Auch die Arbeitgeberverbände sahen in der Entwicklung der Arbeitsbedingungen damals zunehmend Hemmnisse für die Steigerung der Produktivität und schlossen sich dem Reformbündnis von Gewerkschaften und Bundesregierung an.

### **Wie ging es weiter mit der Humanisierung der Arbeit?**

Die weitere Entwicklung des sog. HdA-Programmes von seinen Anfängen bis heute ist ein guter Indikator für die Entwicklung von Arbeitspolitik, insbesondere für staatliche Arbeitspolitik.<sup>2</sup> Sie zeigt, wie das Konzept einer „Humanisierung der Arbeit“ in den folgenden Jahrzehnten sukzessive aus den politischen Programmatiken verschwindet: An die Stelle einer „Qualität der Arbeit“ treten ökonomische und technische Zielsetzungen: sei es die wirtschaftliche Modernisierung oder später, bereits im Zeichen der Globalisierung, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der deutschen Industrie.

---

<sup>1</sup> Vgl. Horst Kern (1979): Kampf um Arbeitsbedingungen. Materialien zur „Humanisierung der Arbeit“. Frankfurt/M.

<sup>2</sup> Vgl. dazu: Werner Fricke (2004): Drei Jahrzehnte Forschung und Praxis zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland – eine Bilanz. In: Wolfgang G. Weber, Pier-Paolo Pasqualoni, Christian Burtscher (Hrsg): Wirtschaft, Demokratie und Verantwortung, Göttingen, S. 144-168; sowie Paul Oehlke (2004): Arbeitspolitik zwischen Tradition und Innovation – Studien in humanisierungspolitischer Perspektive, Hamburg.

Staatliche und auch gewerkschaftliche Arbeitspolitik überließen in den 80er und dann vor allem in den 90er Jahren weitgehend den Unternehmen und ihren Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen das Feld der Arbeitsgestaltung. Eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen sollte sich quasi im Selbstlauf im Gefolge betrieblicher Rationalisierung ergeben. Unterstellt war die Vereinbarkeit von Rationalisierung und Humanisierung. Und mit den neuen Managementkonzepten in den 90er Jahren (Stichwort Lean Production) schienen sich tatsächlich viele der alten Humanisierungsziele zu erfüllen: von flexiblen, selbst bestimmten Arbeitszeiten über Gruppenarbeit bis hin zu weitgehender Selbstorganisation und Selbstverantwortung. Eine eigenständige staatliche und gewerkschaftliche Arbeitsgestaltungspolitik erschien weitgehend überflüssig. Das sollte sich später als Trugschluss erweisen.

Zum selben Zeitpunkt und zum Teil bereits als Folge der neuen Unternehmensstrategien trat mit steigenden Arbeitslosenzahlen das Problem der Beschäftigungssicherung in den Vordergrund und verdrängte sehr schnell und sehr nachhaltig alle anderen Zielsetzungen von der arbeitspolitischen Agenda. Jetzt einte die Lösung „Hauptsache Arbeit“ alle arbeitspolitischen Akteure zumindest in der Frage der Prioritäten. Die „Qualität der Arbeit“ war kein Thema mehr. Im Gegenteil: Im Zeichen der Standort- und Beschäftigungssicherung wurden und werden viele der früher von den Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretungen erkämpften sozialen Errungenschaften, die auch Merkmale einer Qualität der Arbeit waren, gegen Zusagen zur Arbeitsplatzsicherung eingetauscht, man kann auch sagen verkauft. Neben Einkommensverlusten handelt es sich vor allem um längere Arbeitszeiten, weniger Urlaub, schlechtere Pausen- oder Schichtzeitregelungen, höhere Leistungsziele u.v.a.m. Darüber hinaus wird an vielen Stellen – so z.B. gegenwärtig in den Montagehallen der Automobilindustrie – das Rad der Arbeitsgestaltung wieder zurückgedreht: Gruppenarbeit wird aufgelöst, Taktzeiten werden verkürzt, Beteiligungsformen zurückgenommen. Den Initiativen, die unter dem Label „Gute Arbeit“ in den letzten Jahren gegründet wurden, geht es deswegen auch zunächst darum, „schlechte Arbeit“, einen weiteren Abbau von Arbeitnehmerrechten, zu verhindern. So haben das z.B. die Initiatoren des Projekts „Gute Arbeit“ bei der IG Metall immer wieder formuliert, ebenso wie der ver.di-Vorsitzende Frank Bsirske in einer Grundsatzrede auf dem Gewerkschaftstag, als er eine groß angelegte Initiative zur „Guten Arbeit“ für die nächsten Jahre ankündigte.

Und dies haben die neuen Initiativen mit den alten HdA-Initiativen durchaus gemeinsam: Ausgangspunkt ist immer ein Problemdruck, sind immer Konflikte und Widerstände gegen unerträglich werdende Arbeitsbedingungen. Erst daraus erwachsen weitergehende Gestaltungsziele.

Aber was heißt Problemdruck heute? Worin bestehen die unerträglich werdenden Arbeitsbedingungen?

**Wo stehen wir heute? Wie haben sich die Arbeitsbedingungen entwickelt?**

Lassen Sie mich mit einem Beispiel beginnen, das ein grelles Schlaglicht auf die heutige Situation, den aktuellen „Zustand der Arbeit“ wirft. In den letzten beiden Jahren haben sich in Frankreich in mehreren großen Unternehmen, u a. bei Renault, Peugeot-Citroën, EDF, Areva, Sodhexo, Mitarbeiter das Leben genommen. Sie haben sich erhängt oder aus dem Fenster ihrer Arbeitszimmer auf dem Firmengelände gestürzt. In ihren Abschiedsbriefen haben einige der Beschäftigten hinterlassen, dass sie den Termin- und Leistungsdruck in der Firma nicht mehr ausgehalten haben. Hintergrund sind z.B. in den beiden Automobilfirmen ehrgeizige Reorganisations- und Renditepläne: Die Renault-Geschäftsführung will in ihrem Dreijahresplan bis 2009 26 neue Modelle präsentieren und Umsatz und Profitmarge verdoppeln, Peugeot-Citroën will in vier Jahren 53 neue Modelle präsentieren und die Rentabilität verdreifachen. Über Selbstmorde in deutschen Unternehmen liegen bislang keine veröffentlichten Berichte vor. Solche Fälle werden meist tabuisiert und in der Regel auf private Ursachen zurückgeführt.

Aber es gibt auch in Deutschland eine Reihe wissenschaftlicher Berichte über den Hintergrund dieser Verzweiflungstaten, über den in den letzten Jahren gestiegenen Zeit- und Leistungsdruck in den Betrieben und die rapide Zunahme psychischer Erkrankungen, die inzwischen auch die Titelseiten der Zeitungen erreicht haben. Die Botschaften der meisten wissenschaftlichen Berichte sind relativ identisch. Sie lauten:

Fast jeder zweite Arbeitnehmer leidet stark unter Hektik, Zeit- und Termindruck am Arbeitsplatz. Ebenso viele klagen über starke Erschöpfungszustände. Psychische Erkrankungen, wie Depressionen oder Angststörungen, sind inzwischen der vierhäufigste Grund für die Krankschreibungen, seit dem Jahre 1997 haben sie um 70 Prozent zugenommen – bei generell rückläufiger Zahl der Krankheitstage. Die Kosten für das Kurieren von Angststörungen, Depressionen, Herzinfarkten oder Hörstürzen haben sich binnen eines Jahrzehnts nahezu verdoppelt. Verabschiedeten sich 1993 noch 18 Prozent aller Frührentner wegen psychischer Probleme in den Ruhestand, ist es heute schon ein Drittel. Aber auch die Jungen sind keineswegs viel gesünder und leistungsstärker als die Älteren: Die Ausfälle wegen psychischer Erkrankungen haben sich unter den Berufstätigen zwischen 15 und 35 Jahren – Frauen wie Männern – seit 1997 verdoppelt. Experten sprechen von einem „fundamentalen Wandel“ bei den Ursachen der Erwerbsminderung oder Berufsunfähigkeit in den letzten 18 Jahren. Inzwischen belege der Risikofaktor Psyche eindeutig den Spaltenplatz

bei den neuen Fällen – vor Herzkrankheiten, Krebs und anderen so genannten Civilisationsleiden. Experten nennen die Angst um den Arbeitsplatz, die massiv zunehmende Arbeitsbelastung, den Verlust der Mitarbeitersolidarität sowie die Angst, unter steigendem Leistungsdruck zu versagen, als wichtigste arbeitsbedingte Faktoren.<sup>3</sup>

Wenn wir sehr pauschal einen unabweisbaren Problemdruck ähnlich dem in den 70ern benennen wollen, der heute weitgehend alle Beschäftigtengruppen betrifft, so lassen sich drei Dimensionen hervorheben:

- Zum einen ist dies ein *wachsender Zeit- und Leistungsdruck*, der gegenwärtig in allen Beschäftigten- und Betriebsrätebefragungen an erster Stelle steht.
- Zum anderen wird das *Verhältnis von Arbeits- und Privatleben* von immer breiteren Beschäftigtengruppen als problematisch erlebt.
- Schließlich verschärfen sich die *objektive Unsicherheit und subjektive Verunsicherung* nicht nur bei prekärer Beschäftigung, sondern auch breitflächig in der „Normalbeschäftigung“.

Diese drei Entwicklungstendenzen kombinieren sich vielfach in einem Belastungssyndrom „moderner Arbeit“, das in der Dominanz psychischer Belastungen seinen Ausdruck findet.

### **Was sind die Ursachen dieser verstörenden Veränderungen in der Arbeitswelt?<sup>4</sup>**

In der sozialwissenschaftlichen Diskussion ist es inzwischen weitgehend unstrittig, sie als Ausdruck eines tiefgehenden gesellschaftlichen Umbruchprozesses zu interpretieren, der sich in den letzten 30 Jahren in den entwickelten kapitalistischen Ländern vollzogen hat. Zentrales übergreifendes Merkmal des Umbruchs ist die Durchsetzung einer marktzentrierten Produktionsweise. Die Ausrichtung der unternehmensinternen Prozesse auf die Absatzmärkte, die Kunden, die Spezifika des Produkts und den Preis setzte sich bereits in den 80er Jahren durch. Die Ausrichtung auf die Finanzmärkte, auf die Erwartungen der Investoren, ihre Renditemargen und den Kurswert auf den Aktienmärkten vollzieht sich seit Mitte der 90er Jahre. Das produktive Kapital in den Unternehmen wird zum Anlageobjekt des zinstragenden oder spekulativen Kapitals.

Mit der Vermarktlichung wird ein neuer Steuerungsmodus in den Betrieben installiert, der als indirekte Steuerung bezeichnet werden kann. Gemeint sind Steuerungsformen und Instrumente, mit denen der Markt in mehr oder weniger abstrakte Zielvorgaben oder

---

<sup>3</sup> Vgl. DAK-Gesundheitsreport 2005.

<sup>4</sup> Vgl. dazu ausführlicher: Dieter Sauer (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg.

Wertgrößen übersetzt wird. Das Neue an diesen Steuerungsformen besteht darin, dass sich das Management darauf „beschränkt“, den weiteren Rahmen festzulegen und Ziele vorzugeben. Die konkrete Bearbeitung wird weitgehend dezentralen Einheiten und in letzter Konsequenz den Beschäftigten selbst überlassen.

Dies wiederum setzt Veränderungen der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Personal- und Leistungspolitik voraus:

- den Abbau von Hierarchiestufen, die Übertragung von Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheiten auf Gruppen oder Individuen (also Projektarbeit und Gruppenarbeit),
- die organisatorische Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes (flexible Beschäftigung, neue Arbeitszeitmodelle, räumliche Flexibilisierung etc.)
- und eine ergebnisorientierte Leistungs- und Entgeltpolitik (z.B. mit Hilfe von Zielvereinbarungen).

Die Entwicklung von Arbeit ist in diesem Prozess von zwei wesentlichen Veränderungstendenzen gekennzeichnet: Entsicherung und Flexibilisierung auf der einen, Selbstorganisation und Subjektivierung von Arbeit auf der anderen Seite.

Entsicherung heißt Bruch mit der traditionellen betrieblichen und sozialstaatlichen Regulierung: Mit der Zunahme ungesicherter Beschäftigungsverhältnisse und einer zeitlichen und räumlichen Flexibilisierung von Arbeit werden Marktrisiken wieder stärker auf die Beschäftigten abgewälzt.

Subjektivierung verweist dagegen auf einen Bruch mit den traditionellen Organisationsprinzipien: An die Stelle von Fremdorganisation, direkter Kontrolle durch Vorgesetzte, Standardisierung und Arbeitsteilung tritt die Selbstorganisation und die Aufforderung zu unternehmerischem Handeln. Die bisherigen institutionellen Puffer zwischen Individuum und Markt werden abgebaut. 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.

Ergebnis dieser Veränderungstendenzen ist eine zunehmende Differenzierung der Erwerbsarbeit, die mit einer Polarisierung, d.h. mit einer eindeutigen Zusitzung von Ungleichheiten einhergeht:

*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 charakteristisch ist das zunehmende Nebeneinander von prekären Beschäftigungsverhältnissen und weitgehend selbstverantwortlichem Arbeiten mit hohen individuellen Freiheiten.*

### **Was heißt dies für die Arbeitspolitik?**

Ich will hier nur auf drei wesentliche Veränderungen verweisen:

#### *Krise des Systems kooperativer Konfliktverarbeitung*

Betriebliche Arbeitspolitik hatte früher einen einigermaßen stabilen Bezugsrahmen, der definiert war durch die technischen und organisatorischen Bedingungen des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft (Zeit, Normalleistung etc.). Darauf beruhte das klassische und für die Bundesrepublik der Nachkriegszeit typische Modell „kooperativer Konfliktverarbeitung“. Diesem wiederum lag die These der Vereinbarkeit von einzelwirtschaftlicher ökonomischer Rationalität und einer humanen und sozialen Gestaltung der Arbeitsverhältnisse zu Grunde. Meine These ist nun, dass die sich durchsetzende radikale Marktorientierung diesen Win-win-Situationen, und damit auch dem Kern der traditionellen Arbeitspolitik, den Boden entzieht. Einen entscheidenden Grund habe ich schon angesprochen: er liegt im Kern der kapitalistischen Ökonomie, in dem neuen Verhältnis von Finanzmärkten und produktivem Kapital. Mit der zunehmenden Dominanz von Kapitalrenditen, deren Höhe sich, weitgehend abgelöst von der Produktion, in der Konkurrenz auf den Finanz- und Kapitalmärkten bestimmt, gerät die Profitabilität des produktiven Kapitals in den Unternehmen unter ständigen Druck. Inzwischen sind differenzierte Instrumente (Accounting- und Controlling-Systeme) entwickelt worden, die die Durchsetzung der externen marktorientierten Zielsetzungen über indirekte Steuerungssysteme in die internen Produktionsstrukturen gewährleisten. Was durch erfolgreiche Produktionsfaktoren an industrialem Profit erzielt werden kann, bleibt vielfach hinter den Erwartungen der Finanzinvestoren zurück. Und diese Erwartungen richten sich allein auf steigerbare Ergebnisse. Ein ständiges Hochschauben von Renditeerwartungen setzt die Unternehmen einer maßlosen Verwertungsperspektive aus. Dies schlägt sich dann in der permanenten Restrukturierung der Unternehmen – wenn nicht gar in ihrer Zerschlagung – nieder. Damit verlieren Produktivitätsmaßstäbe, die früher die Basis für die Verhandlungslogik der traditionellen Arbeitspolitik waren, an Bedeutung.

#### *Verlust der Maßstäbe von Leistung*

Die grundlegend veränderten Verhandlungsbedingungen werden auch in den aktuellen leistungspolitischen Auseinandersetzungen deutlich: Im Bezugsrahmen der traditionellen

Arbeitspolitik hatte 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. Eine betriebliche Leistungspolitik, die auf den Markt orientiert ist, löst sich weitgehend von den im Leistungsbegriff und in den Zeitstrukturen liegenden Begrenzungen. Wenn nur noch das Ergebnis zählt, wird Leistung vom arbeitskraftbezogenen Aufwand losgelöst. Die Arbeitszeit dient dann zunehmend weniger als Maßstab der Bemessung und Bewertung von Arbeit und damit auch der legitimen Regulierung von Arbeits- und Leistungsbedingungen. Wenn nur noch der Erfolg zählt, wenn menschliche Leistung nur das ist, was der Markt anerkennt, gibt es keine Maßstäbe mehr, die Bezugspunkte von Verhandlungen sein könnten.

#### *Unterlaufen bestehender Rechte und Regelungen*

Vermarktlichung und indirekte Steuerung führen nicht nur zu einer Eigendynamik bei der Steigerung des Leistungsdrucks, sondern auch zu einer Erosion der bisherigen Formen, sich gegen eine Verschlechterung der eigenen Lage zu wehren und die eigenen Interessen als abhängig Beschäftigter wahrzunehmen. Sie bringt die Beschäftigten in eine Lage, in der sie, um ihre Arbeitsanforderungen zu erfüllen, *selbst*, d.h. von sich aus auf ihnen zustehende Rechte zu verzichten. Sie unterlaufen von ihnen erkämpfte Regeln, wie z.B.

Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge und Gesetze, weil sie ihre Arbeit anders nicht schaffen oder Angst haben, ansonsten ihre Arbeitsplätze zu verlieren. Betriebsräte und Gewerkschaften geraten in Gegensatz zu den Menschen, deren Interessen sie wahrnehmen wollen. Bekanntes Beispiel: Beschäftigte, die ausstempeln, wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren und weiterarbeiten.

#### **„Gute Arbeit“ – eine neue Zukunftsaufgabe?**

Lassen Sie mich zum Schluss noch einmal auf die eingangs gestellten Fragen zurückkommen:

#### *Von „humaner“ zu „guter“ Arbeit – von objektiven zu subjektiven Bewertungen*

Historisch steckt hinter dem Leitbild der „humanen“ oder „menschengerechten Arbeit“ das normative, naturwissenschaftliche Menschenbild der Arbeitswissenschaften mit dem Anspruch auf objektivierbare Kriterien. Bezugspunkt war die Gestaltung von Arbeitsbedingungen im engeren Sinn: Es ging zum einen um den Abbau von Belastungen durch Veränderung technischer Normen und zum anderen – bei der Arbeitsstrukturierung und Arbeitsgestaltung – um eine organisatorische Veränderung der Arbeitsteilung. Dabei konnte

man sich auf weitgehend regulierte und normierte Formen der Steuerung von Arbeit (Arbeitszeit, Arbeitsort, Leistung, Entgelt etc.) beziehen.

Wenn man so will, reflektiert der Begriff der „Guten Arbeit“ dagegen die neue Rolle des Individuums oder präziser der Person in der Arbeit und damit auch in der Bewertung von Arbeit: Diese wird individueller und subjektiver – Beispiel dafür ist der DGB-Index „Gute Arbeit“. Wir stellen fest, dass „Gute Arbeit“ fast alle Dimensionen der Arbeits- und Lebenssituation umfasst und sich eine politische Umsetzung dementsprechend nicht mehr auf Arbeitsgestaltung im eigentlichen Sinn beschränken kann, sondern sich mit den anderen arbeitspolitischen Gestaltungsfeldern (Gesundheit, Arbeitszeit, Leistung, Beschäftigung, Einkommen) bis hin zur Sozial- und Familienpolitik verschränken muss. Hierin liegt aber auch die Gefahr, dass „Gute Arbeit“ zu einer arbeitspolitischen „Allerweltsformel“ verkommt, in der der Fokus der „Qualität der Arbeit“ verloren geht. So wichtig es z.B. ist, die aktuellen Probleme in der Einkommenspolitik (Stichwort Mindestlohn) und in der Beschäftigungspolitik (Stichwort Leiharbeit) in eine Debatte über „Gute Arbeit“ (und gutes Leben) einzubeziehen, so kontraproduktiv wäre es, wenn dabei die Probleme in der Arbeit (Stichwort Arbeits- und Leistungsbedingungen/Gesundheit) an den Rand gedrängt würden. Arbeitspolitik darf beide Seiten nicht gegeneinander ausspielen (lassen), sondern muss vielmehr versuchen, sie in den konkreten Maßnahmen aufeinander zu beziehen.

#### *Von humanisierter zu guter Arbeit – Das Ende der Stellvertreterpolitik*

Gestaltung und Veränderung von Arbeit sind nicht mehr möglich, ohne die individuellen Interessen der Beschäftigten einzubeziehen. Das mag banal erscheinen, bedeutet aber – ernst genommen – eine radikale Wende in der Arbeitspolitik: das Ende der Stellvertreterpolitik mit gravierenden Folgen für betriebliche, gewerkschaftliche und staatliche Arbeitspolitik. Die institutionellen arbeitspolitischen Akteure setzen zwar weiterhin durch die Aushandlung kollektiver Regelungen Rahmenbedingungen für das individuelle Interessenhandeln, aber bei deren Umsetzung sind sie an das aktive Handeln der individuellen Beschäftigten gebunden. Es kann immer weniger „von außen“, aus der Perspektive von Experten „humanisiert“ werden. Die Formulierung „Gute Arbeit statt humanisierter Arbeit“ zielt auf diese grundlegende Veränderung: Gute Arbeit wird letztlich immer auch von den individuellen Beschäftigten definiert und erkämpft. Hier gilt es, ein neues Verhältnis von individueller und kollektiver Interessenpolitik zu entwickeln, in dem sich die Mobilisierung und Durchsetzung

individueller Beschäftigteninteressen mit der Ausweitung von Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung und der Gewerkschaften verbinden lässt.<sup>5</sup>

### *Arbeitspolitik und Innovation*

Man kann davon ausgehen, dass einer der Gründe für die immer wieder beklagte Innovationskrise auch in der Schwäche der gegenwärtigen Arbeitspolitik liegt. An die Stelle der Entfaltung und Steigerung von menschlicher Produktivkraft tritt in den Unternehmen zunehmend die bornierte Ausschöpfung von Ressourcen lebendiger Arbeit in Form einer Extensivierung (Verlängerung von Arbeitszeit) und Intensivierung der Arbeit (Zeit- und Leistungsdruck). Die Zerstörung von physischen und psychischen Ressourcen beschränkt das produktive Potenzial, auf das Unternehmen und Gesellschaft angewiesen sind. Dieser Umgang findet sich nicht nur bei der inneren, der menschlichen Natur, sondern auch bei der äußeren Natur, wie Klimawandel, Energiekrise und zahllose andere ökologische Krisen zeigen.

In der historischen Entwicklung hat das sich politisch Geltung verschaffende Interesse der Arbeiterschaft sich immer wieder als notwendige Schranke einer im Prinzip schrankenlosen Kapitalverwertung erwiesen und dadurch die Produktivkraftentwicklung, die eigentliche historisch fortschrittliche „Aufgabe“ des Kapitalismus, vorangetrieben. Die Schwächung dieser Schranke – sei es als Schwächung der Gewerkschaften oder staatlicher Arbeits- und Sozialpolitik – ist ein wesentlicher Grund für die immer wieder beklagten Innovationsprobleme. Deswegen tragen politische Ansätze, die Widerstand gegen die Zerstörung oder Entwertung dieser produktiven Potenziale menschliche Arbeit leisten (z.B. in der Arbeitszeit-, Leistungs- oder Gesundheitspolitik) oder die auf eine Entfaltung der produktiven Potenziale setzen (wie z.B. in der Qualifizierungspolitik), auch dazu bei, die wesentlichen innovativen Potenziale kapitalistischer Unternehmen und der darauf basierenden Ökonomie zu sichern und weiter zu entwickeln.

---

<sup>5</sup> Die Perspektive einer stärkeren Einbeziehung individueller Interessen gab es auch schon in den alten HdA-Initiativen: als Mitbestimmung am Arbeitsplatz, als Demokratie im Betrieb und in den diversen Beteiligungsformen (vgl. dazu Werner Fricke (2007): Demokratische Beteiligung – das Fundament einer Unternehmenskultur von unten. Erfahrungen (nicht nur) mit dem Programm „Humanisierung de Arbeitslebens“. In: Rainer Benthin, Ulrich Brinkmann (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Frankfurt/M.). Sie hatte damals jedoch keine reale Chance. Heute kommt die Beteiligungs- oder Selbstbestimmungsperspektive im Gewand neuer Autonomie und Selbstständigkeit von der Unternehmensseite, als notwendige Voraussetzung erweiterter Kapitalverwertung. Das mag man perfide nennen und es bedeutet auch nicht die Aufhebung von Entfremdung, aber es bringt neue Potenziale für Arbeitspolitik ins Spiel, die in den neuen Initiativen zu „Guter Arbeit“ zu nutzen wären.

*Konflikt statt Konsens – ein neuer Strategieansatz?*

Ein breites Reformbündnis zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Staat wie zu HdA-Zeiten in den 70ern ist heute jedenfalls noch nicht in Sicht. Im Gegenteil: Trotz großer Koalition stehen die Zeichen eher auf Konfrontation. Auf betrieblicher und gewerkschaftlicher Ebene werden die Grenzen einer konsensuellen Aushandlung immer deutlicher: Der Korridor für Kompromisse, Bündnisse und Deals, die ihren Namen noch verdienen, wird enger. Die Gründe dafür habe ich benannt. Eine staatliche Reforminitiative zur „Guten Arbeit“, die nicht mehr auf die klassischen Win-win-Situationen, auf die Vereinbarkeit von Rationalisierung und Humanisierung setzen kann und die nicht von vornherein dem wirtschaftlichen Unternehmensinteresse (Modernisierung, Innovation, Wettbewerbsfähigkeit) die Dominanz einräumt, steht vor neuen Herausforderungen im Hinblick auf Inhalte, Instrumente und Adressaten. Damit meine ich nicht, dass neue Win-win-Konstellationen generell unmöglich wären – aber dafür müssen erst wieder die Voraussetzungen geschaffen werden und sich die Kräfteverhältnisse wieder verändert haben.

Auf der anderen Seite wird der Problemdruck und werden damit auch die Konflikte zunehmen. Existentielle Unsicherheit und Prekarität von Arbeit auf der einen Seite und wachsende Überforderung durch maßlose Ausdehnung der Arbeitszeit und zunehmende Intensivierung in der Arbeit auf der anderen Seite sind die heute bereits sichtbaren Konfliktzonen. Die Auseinandersetzungen um den Umbau (bzw. Abbau) des Sozialstaats, um die Standort- und Beschäftigungssicherung, um die Arbeitszeitverlängerung, um die Gesundheitsgefährdung nehmen ebenso an Schärfe zu, wie sich individuelle Konflikte zuspitzen: so z.B. als individualisierter Arbeitszeitkonflikt, der vermehrt in den Paarbeziehungen und Familien ausgetragen werden muss.

Unsicherheit, die Angst, seine Existenz nicht mehr sichern zu können, und die Überforderung in der Arbeit gehören zusammen, bedingen einander. Die Qualität der Arbeit in den Betrieben lässt sich deswegen nur schwer verbessern, solange die Angst um den Arbeitsplatz vorherrscht. Eine bittere alltägliche Erfahrung, die im Zentrum der Initiativen zu „Guter Arbeit“ stehen müsste.

Lassen Sie mich mit einer Definition von „Guter Arbeit“ schließen, die sich im gerade neu erscheinenden Handbuch „Gute Arbeit“ der IG Metall findet. Sie stammt aus einer Umfrage von Delegierten auf dem Gewerkschaftstag 2003.

*„Gute Arbeit ist, wenn's mir sonntags nicht vorm Montag graust, ich Mittwoch Abend nicht schon beim Vorabendprogramm einschlafe und Freitag Nachmittag Zeit und Geld für den Wochenendeinkauf habe.“*