

Dieter Sauer

Zur Zukunft industrieller Erwerbsarbeit

(Kommentar zu Gerhard Bosch)

Vorbemerkung:

Mein Beitrag besteht weniger in einem Kommentar zu den Thesen von Gerhard Bosch als vielmehr im Versuch, eine etwas andere Akzentuierung in der Debatte um die Zukunft von industrieller Erwerbsarbeit einzubringen. Andere Akzentsetzung heißt auch, von einem anderen theoretischen und empirischen Forschungshintergrund auszugehen: Meine empirische Basis sind überwiegend qualitative Erhebungen in Unternehmen und weniger Makrodaten, auf die sich Gerhard Bosch vor allem stützt. Dies ist vielleicht ein erster kontroverser Punkt: Auf Makrodaten gestützte Analysen tendieren insbesondere in der gegenwärtigen Situation eher zur Reproduktion des Bestehenden, sie können aufbrechende neue Tendenzen in der Entwicklung von Arbeit nur unzureichend erfassen und stützen deswegen eher eine konservative Sichtweise. Das Neue verschwindet im Durchschnitt, Heterogenität und Ambivalenz als die entscheidenden Merkmale der aktuellen Entwicklung werden weniger berücksichtigt.

Eine andere Akzentsetzung besteht auch im theoretischen Hintergrund, in der Interpretationsfolie für eine Einschätzung der gegenwärtigen Entwicklung von Arbeit. In verschiedenen Veröffentlichungen kritisiert Gerhard Bosch ja zurecht immer wieder den partikularen Charakter der Diskussion über die Zukunft von Arbeit und auch die Notwendigkeit, die dahinterliegenden Triebkräfte des Wandels herauszuarbeiten. In seiner Analyse bleibt es dann bei der Benennung einer Reihe von solchen Triebkräften, es wird nicht deutlich, was denn jetzt eigentlich der Kern der Veränderungsprozesse ist, inwieweit wir hier es mit einem Formwandel kapitalistischer Verwertung zu tun haben. Die Entwicklungstendenzen von Arbeit sind ohne Rekurs auf die ökonomischen und organisatorischen Restrukturierungstendenzen in den Unternehmen nicht adäquat zu erfassen und ausreichend zu erklären. Damit wird jedoch kein deterministischer Zusammenhang behauptet, wie G. Bosch der Industriesoziologie unterstellt. Auf den Formwandel von Arbeit wirken natürlich noch andere Faktoren ein, insbesondere die gesellschaftlichen Institutionen des Beschäftigungssystems, aber auch die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern, die das Arbeitsangebot beeinflusst. Dennoch ist die Prägestkraft betrieblicher Reorganisation und

Rationalisierung für die Formen des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft weiterhin ungebrochen.

Ich will in einem 1. Teil auf unsere Interpretationsfolie eingehen und die wichtigsten Strukturmerkmale der gegenwärtigen Entwicklung von Arbeit benennen. In einem 2. Teil will ich dann einige empirische Schlaglichter der Veränderungsprozesse skizzieren.

1. Strukturmerkmale gegenwärtiger Entwicklung von Arbeit

Der gegenwärtige Strukturwandel von Arbeit ist Teil eines tiefergehenden gesellschaftlichen Umbruchprozesses, der nicht abgeschlossen ist und dessen Ergebnisse in Form eines neuen gesellschaftlichen Regulationsmodells noch nicht in Sicht ist. Wir sprechen deswegen von einem „**Kapitalismus im Übergang**“. Sehr verkürzt lassen sich folgende Merkmale dieses Prozesses benennen:

- (1) Ein erstes und wohl entscheidendes Merkmal ist die tendenzielle **Umkehrung im Verhältnis zwischen Markt und Produktion** – ein Prozeß, der schon seit über 20 Jahren im Gange ist, und der insbesondere in den 90er Jahren mit der Internalisierung des Marktes in den Unternehmen eine neue Dynamik erhalten hat. Dieser Prozeß der permanenten Anpassung des Produktions- an den Zirkulationsprozeß führt zu einer neuen Unmittelbarkeit der Arbeit gegenüber dem Markt: Mit neuen Formen der Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit versuchen Unternehmen, darauf zu reagieren.
- (2) Das zweite Merkmal, das **neue Verhältnis von Geld und Realkapital**, verbindet sich mit der ersten, gerät aber auch in Widerspruch dazu. Wie tiefgreifend der Einfluß eines „Shareholder-Kapitalismus“ tatsächlich ist, läßt sich gegenwärtig noch schwer abschätzen. Deutlich sichtbar sind jedoch die Konsequenzen für den Formwandel von Arbeit: kurzfristiger Ökonomisierungs- und Renditedruck, verstärkt die Formen einer Intensivierung und Extensivierung von Arbeit mit erheblichen Folgen für Leistungsdruck, Arbeitshetze und Gesundheitsverschleiß.
- (3) Dezentralisierung und Vermarktlichung als Kennzeichen der Reorganisation von Unternehmen verbunden mit durchgängigem und verschärftem Ökonomisierungsdruck weist offensichtlich der **Arbeitskraft eine**

neue zentrale Rolle in Rationalisierungsprozessen zu: Die für fordristisch-tayloristische Rationalisierungsstrategien konstitutive Trennung von Person und Arbeitskraft im Arbeitsprozeß löst sich partiell auf, die Subjektivität der Beschäftigten, ehemals Störfaktor und oft illegale Kompensationsfunktion wird zu einer expliziten Anforderung. **Subjektive Potentiale** der Beschäftigten werden als Leistungsinhalt abgefragt. Der Beschäftigte, ehemals Objekt, wird zum Subjekt der Rationalisierung. Subjektivität wird dabei zugleich unmittelbar einem ökonomischen Verwertungsdruck unterzogen. Auch dieser Prozeß ist schon seit einiger Zeit im Gange, sei es im Rahmen neuer Produktionskonzepte in den 80er Jahren oder allgemein als Anforderungen an Führungskräfte. Er erhält jedoch in den zunehmend marktgesteuerten und auf zeitökonomische Optimierung ausgerichteten Rationalisierungsstrategien gegenwärtig einen neuen Stellenwert.

- (4) Voraussetzung und Folge dieser neuen Rolle von Arbeitskraft in den Strategien der Unternehmen ist ihre **Entgrenzung**, d.h. ihre Herauslösung aus institutionellen und normativen Regulierungen, die sich in Deutschland in den letzten 50 Jahren herausgebildet hat. Entscheidend ist dabei nicht die Frage, inwieweit diese institutionellen „**Normalitätsarrangements**“ (des Normalarbeitsverhältnisses, Normalarbeitstages oder der Normalbiographie bereits einem Erosionsprozeß zum Opfer gefallen sind, sondern vielmehr die Frage, inwieweit auch bei Fortbestand der institutionellen Hülsen Prozesse einer Re-Kommodifizierung von Arbeitskraft erkennbar sind. Einen besonderen Stellenwert erhält darin die Aufhebung spezifischer Grenzziehungen zwischen der Nutzung von Arbeitskraft im Produktionsprozeß und deren individueller Reproduktion oder verkürzt: zwischen Arbeit und Leben. Neue Verschränkungen zwischen arbeits- und lebensweltlichen Anforderungen bzw. Ressourcen sind aus unserer Sicht deswegen ein entscheidendes Merkmal gegenwärtiger Veränderungsprozesse. Hier kommt eine Reihe lebensweltlicher Entwicklungstendenzen wie Individualisierung, Erwerbsorientierungen, Erwerbsbeteiligung von Frauen, Pluralisierung von Lebensstilen u.a. als Einflußgröße und Voraussetzung betrieblicher Rationalisierung hinzu.

2. Empirische Schlaglichter

Auf dem Hintergrund dieser Strukturmerkmale aktueller gesellschaftlicher Umbruchprozesse in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit möchte ich im folgenden noch einige empirischen Schlaglichter aus unseren Erhebungen in Unternehmen skizzieren:

- (1) Tendenzen einer Vermarktlichung werden am deutlichsten im Übergang von einer kapazitätsorientierten zu einer **indirekten Steuerung** sichtbar: Das Management delegiert Teile seiner klassischen Funktion, nämlich externe Anforderungen und die zu ihrer Bewältigung nötigen Ressourcen aufeinander abzustimmen, zumindest teilweise an die Beschäftigten. **Überlastung** der Organisation und der Beschäftigten wird dabei im Rahmen nicht beeinflussbarer und manchmal auch intransparenter Kennziffern zur Regel. Eine Personalpolitik der „unteren Linie“ führt dazu, daß die Selbstorganisation der Beschäftigten häufig nichts anderes ist als das Selbstmanagement von Überlastung. Vielfach wird Reorganisation und durchgreifende Rationalisierung auch für die Beschäftigten zum einzigen Ausweg, um den permanenten Marktdruck zu umgehen. Reorganisation und Rationalisierung werden damit **auf Dauer** gestellt.

- (2) Ein weiterer genereller empirischer Befund ist die forcierte **Spaltung der Belegschaften** durch den Aufbau eines wachsenden **flexiblen Beschäftigungssegments**, das in sich sehr heterogen ist: Es umfaßt verschiedene Erwerbsformen (von geringfügiger Beschäftigung bis zur Selbständigkeit), unterschiedliche Qualifikations- und Kompetenzprofile mit sehr unterschiedlichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Die relative Zunahme flexibler Beschäftigter bei expandierenden Belegschaften erfolgt nicht mehr im alten Modus einer Segmentierung in Kern- und Randbelegschaften: Flexibilisierung der Beschäftigung erreicht auch die ehemaligen Kernfunktionen eines Unternehmens und damit auch die Qualifizierten und Hochqualifizierten. Wir gehen davon aus, daß gegenwärtig keine Trendumkehr einer weitergehenden Flexibilisierung in Sicht ist. Flexibilisierung ist zwar nicht neu, erhält aber mit den neuen Organisationsstrukturen in den Unternehmen eine neue Dynamik und Virulenz. Die damit einhergehenden Spaltungstendenzen in den Belegschaften tragen deutliche Züge einer alters- und geschlechtsspezifischen Segmentierung.

- (3) Neben der externen Flexibilisierung erscheinen empirisch vor allem Formen einer **internen Flexibilisierung**, d.h. eine Flexibilisierung der

Arbeitszeit von noch größerem Gewicht. **Flexible Arbeitszeiten** sind zwar ebenfalls nicht neu, erhalten jedoch als Komplementärstrategien einer forcierten Vermarktlichung der Organisation und der Übertragung von Steuerungsfunktionen von Arbeitskräften einen neuen Stellenwert. Der wesentliche Unterschied besteht darin, daß das individuelle Arbeitsvolumen zur Variablen und das Subjekt zum Akteur der Organisation der Arbeitszeit wird. Wir beobachten einen Wandel von der kollektiven zur **individuellen** und von der fremdorganisierten zur **selbstorganisierten** Arbeitszeit. Selbstorganisation der Arbeitszeit wird in dieser Perspektive zum Pendant zur organisatorisch umgesetzten Kundenorientierung.

- (4) Erweiterte Selbstorganisation umschließt natürlich weitaus mehr als die auf Zeit und Volumen bezogene Organisation des Arbeitseinsatzes durch die Beschäftigten. In unseren empirischen Erhebungen werden, wenn auch in unterschiedlicher Weise, so dennoch durchgängig, in der Verantwortungsdelegation nach unten, in neuen Führungskonzepten, in der Integration von planenden und steuernden Funktionen in neuen Formen diskursiver Steuerung Konturen eines **veränderten Zugriffs auf Leistungspotentiale von Arbeitskraft** sichtbar. Leistung soll sehr verkürzt weniger durch direkte Kontrolle sichergestellt werden, sondern in der partiellen Umkehrung der Logik tayloristischer Prinzipien gerade durch die Gewährung von Autonomie. Wenn, wie empirisch zu beobachten, Arbeit zunehmend projekt- oder gruppenförmig organisiert wird, wenn Kunden oder Externe in einzelne Arbeitsschritte einbezogen sind, dann werden Ressourcen wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Lernfähigkeit usw., alles Leitbegriffe neuer Qualifizierungs- und Anforderungskonzepte, weitaus unmittelbarer notwendig als das im Rahmen hierarchisch-bürokratischer Steuerung der Fall wäre.
- (5) Erweiterte Selbstorganisation bezieht sich nicht nur auf die Steuerung der Verausgabung der eigenen Arbeitskraft im Unternehmen, sondern auch auf die Gestaltung des Verhältnisses von **Arbeit und Leben**. Das Verhältnis von Arbeit und Leben ist inzwischen in den Unternehmen bei Beschäftigten wie Management hoch thematisiert. Angesichts knapper Personalressourcen, wachsender Anforderungen und organisatorischer Nicht-Steuerung der Ressourcen geht es vor allem um eine flexible Extensivierung auf Kosten von Lebenszeit. Beispiele eine besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Leben haben wir in unseren empirischen Er-

hebungen nicht entdecken können. Offensichtlich nimmt der Raub von Lebenszeit mit zunehmender Marktnähe und auch mit zunehmender Hierarchiehöhe zu.

Als Privileg wird die Verschränkung von Arbeit und Leben eher von Jüngeren gesehen: Subjektive Ansprüche und Bedürfnisse werden hier in der Arbeit stärker ausgelebt, und die Gruppe der Beschäftigten, die dieses Privileg nutzt wird größer. Das Privileg ist jedoch zugleich ein Problem: Der Preis fürs Ausleben hoher intrinsischer und arbeitsinhaltlicher Motivation besteht im Opfer von Lebenszeit und Lebensqualität. D.h. **arbeitsweltliche Qualität wird durch den Verlust lebensweltlicher Qualität erkaufte.**

Abschließende Bemerkung

Prozesse einer Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit sind eng verknüpft mit Reorganisationstendenzen und Rationalisierungsprojekten in den Unternehmen. Dies verweist darauf, daß vieles, sich sich bislang in seinen Auswirkungen auf die Beschäftigten nur peripher zeigt, durchaus eine gewisse Wirkungsmächtigkeit erlangen kann. Man kann also durchaus von einer gewissen Universalität der Entgrenzung von Arbeit ausgehen, die in ihren Folgen jedoch deutlich partikularen Charakter hat. Folge ist eine heterogene „Landkarte“ der Arbeit, die sich nach verschiedenen Merkmalen ausdifferenziert: nach Branchen, Regionen, Beschäftigtengruppen, Alter, Geschlecht oder auch biographischer Phase.

Heterogenität heißt jedoch nicht, beliebige Unübersichtlichkeit, sie trägt systematische Züge. Das Nebeneinander von alten und neuen Merkmalen, von vorwärts und rückwärts gewandten Tendenzen ist Ausdruck der gegenwärtig widersprüchlich verlaufenden Form kapitalistischer Entwicklung und verweist auf ihren Übergangscharakter. Zunehmenden Heterogenität in den objektiven Strukturen und der individuellen Betroffenheit, gehen einher mit gleichzeitig zunehmender Ambivalenzen. Selten war von so vielen Ambivalenzen und Paradoxien die Rede wie in den Diagnosen und Debatten, die sich in einer begrifflichen Fassung moderner Arbeits- und Beschäftigungsformen versuchen. Ob es sich dabei um die „**fremdorganisierte Selbstorganisation**“ beim Arbeitskraftunternehmer handelt oder um die Figur des „**unselbständig Selbständigen**“, in dem die neue Autonomie in der Arbeit mit ihren paradoxen Folgen (mehr Druck durch mehr Freiheit)

auf den Punkt gebracht wird. Ich kann und brauche das hier nicht länger ausführen: Zunehmende Heterogenität und Ambivalenz erzeugt dilemmatische Situationen für politisches Handeln, insbesondere für die Gewerkschaften, darauf können wir in der Diskussion ja noch näher eingehen.