

Karl Otto Hondrich

Gemeinschaftsbildung und Individualisierung in industriellen Beziehungen

Der Streit um die „Lohnfortzahlung“

Prof. Dr. Karl Otto Hondrich, geb. 1937 in Andernach/Rhein, Studium der Volkswirtschaftslehre, Politischen Wissenschaft und Soziologie in Köln, Frankfurt/M., Paris und Berkeley, 2 Jahre Dozententätigkeit in Afghanistan, lehrt Soziologie an der Universität Frankfurt/M.

Wenn Gewerkschaften, Unternehmensverbände, Parteien, Kirchen, Gesangvereine, Familien heute Mitglieder verlieren; wenn die Menschen ihren Beruf, ihre Arbeits- und Freizeit, ihren Lebensstil und Lebenslauf, ihre Partnerschaften, sozialen Kreise, religiösen und nationalen Zugehörigkeiten ganz nach eigenem Gutdünken wählen und ausgestalten wollen; wenn die Systeme sozialer Sicherung auf eine staatliche Grundsicherung reduziert und durch private Risikovorsorge ersetzt werden sollen; wenn die flächendeckenden Tarifvereinbarungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften betrieblichen Einzelverträgen weichen - dann gibt es ein Zauberwort, das alle diese Vorgänge auf *einen* Begriff bringt: Individualisierung. Daran knüpfen sich Befürchtungen der Desolidarisierung, der *Ent*-sicherung und rücksichtslosen Konkurrenz, ja der Auflösung aller Bindungen. Andererseits verheißt der Begriff auch Lösung aus kollektiven Zwängen, vermehrte Entfaltungsmöglichkeiten, von den Fesseln der Tradition befreite rationale Zukunftsgestaltung.

Bevor man ein Problem erklärt, empfahl der französische Schriftsteller und Theologe Francois Fenelon vor 300 Jahren, sollte man prüfen, ob es existiert. So weit will ich im folgenden gar nicht gehen. Obwohl gute Gründe dafür sprechen, sie für *die* Illusion des modernen Menschen zu halten, will ich nicht bezweifeln, daß es Individualisierung gibt. Ausgehend von einem aktuellen Beispiel aus den industriellen Beziehungen - der umstrittenen „Lohnfortzah-

lung" - versuche ich zu verstehen, was Individualisierung ist und was ihr Gegenteil ist, welche Spielarten und Stufen des Prozesses denkbar sind, welche Gegenbewegungen - als Kollektivisierung - er hervorruft und welche Gründe, Folgen und Funktionen er hat. Ob Individualisierung nach dem Versuch, sie zu verstehen, noch als Problem erscheint, wird sich zeigen. In jedem Falle geht es mir nicht um eine Problem/öswng. Denn nichts steht dem soziologischen Verständnis eines Problems so sehr im Weg wie das Bestreben, es aus der Welt zu schaffen, also als Feind zu behandeln.

Das Beispiel

Den Beschäftigten eines mittelgroßen Unternehmens der Computerbranche wird ein Schreiben der Geschäftsleitung vorgelegt. Durch ihre Unterschrift sollen sie sich damit einverstanden erklären, daß ihnen in Zukunft das Unternehmen im Krankheitsfall nicht das volle Gehalt weiterzahlt. Dieser Vorgang ist in diesen Tagen sicher nicht ungewöhnlich. Zur Vorgeschichte muß man wissen, daß Angestellte, die krank werden, in Deutschland seit jeher mit der Fortzahlung ihres Gehaltes rechnen können. Die Arbeiter dagegen haben sich die Lohnfortzahlung in den vergangenen Jahrzehnten, zum Teil in langen Streiks, erkämpft. Um die Gleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten rechtlich abzusichern, wurde 1994 in der Bundesrepublik das Entgeltfortzahlungsgesetz verabschiedet, das allen Beschäftigten einen Rechtsanspruch auf 100prozentige Lohnfortzahlung gewährt. Schon 1996 wurde das Gesetz geändert und der Anspruch auf 80 Prozent abgesenkt. Dabei handelt es sich um einen gesetzlichen Mindestanspruch. Auf Grund von Tarifvereinbarungen kann auch mehr gezahlt werden. Die Gesetzesänderung hat indessen in vielen Branchen Unklarheit darüber geschaffen, ob eine - für die Beschäftigten günstigere - tarifliche oder die gesetzliche Regelung gelten soll.

Durch die Änderung des Gesetzes wurde ein Spielraum für Individualisierung „nach unten“ geöffnet. Individualisierung bedeutet hier: Eine für alle Unternehmen, damit auch für alle Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, *gleiche und verbindliche* Regelung behält zwar ihre rechtliche Verbindlichkeit als Mindestregelung, wird aber de facto in eine Vielzahl von Regelungsmöglichkeiten - zwischen 80 und 100 Prozent, ohne oder mit Anrechnung von Überstunden, Urlaubstagen etc. - aufgefächert. Der Unternehmer im genannten Beispiel macht von dieser Regelungsfreiheit Gebrauch: Er schlägt seinen Beschäftigten eine Regelung vor, die er nicht mit anderen Unternehmen seiner Branche *teilt*, die er ihnen auch nicht *mitteilt* - so kann man wenigstens vermuten. Individualisierung als Vorgang heißt, daß eine soziale Beziehung oder Beziehungsregelung (zum Beispiel die 100prozentige Lohnfortzahlung nach dem Gesetz), die vordem von mehreren Unternehmen geteilt wurde, später von weniger Unternehmen geteilt wird. „Vollständige“ Individualisierung läge in dieser Beziehung vor, wenn jedes Unternehmen seine eigene, einzigartige Regelung hätte. Individualisierung ist also ein

Prozeß, in dem *geteilte* (gleichartige) soziale Beziehungen oder Beziehungsregelungen zu *ungeteilten* (ungleichartigen) werden. Den gegenläufigen Prozeß, in dem ungeteilte, einzigartige Beziehungen zu geteilten, gleichartigen werden, kann man logischerweise als Koilektivisierung bezeichnen.

Spielarten und Stufen von Individualisierung

Individualisierung ebenso wie Koilektivisierung können als Prozesse der Rationalisierung aufgefaßt werden, insofern das Ungleichmachen (oder Gleichmachen) von Beziehungen - in unserem Beispiel das Ungleichmachen der Lohnfortzahlung und der Regeln, nach denen diese Veränderungen sich vollziehen -, eine Effizienz- oder Nutzensteigerung bewirkt, also wohlbedachten Interessen dient. Es können dies die Interessen des Arbeitgebers, der Arbeitnehmer oder die des Unternehmens sein - oder aber noch „kollektivere“ also in einem weiteren Rahmen geteilte Interessen; so kann die ganze Wirtschaft, also die ganze Gesellschaft davon profitieren (oder einen Schaden haben), daß die Lohnfortzahlung nunmehr von Unternehmen zu Unternehmen anders geregelt ist. Dieselben Prozesse - Individualisierung und Koilektivisierung - betreffen aber auch *Werte*, also Vorstellungen von Gerechtigkeit, Solidarität, Identität, Anerkennung, die unabhängig von Nutzenkalkülen gelten. Mehr noch als die Verletzung von Interessen kann ein Verstoß gegen Werte emotionale Wirkungen hervorrufen. Ein und derselbe Prozeß der Individualisierung kann, wie sich im Streit um die Lohnfortzahlung zeigt, als Rationalisierung interpretiert werden, zugleich aber auch eine hochgradige Emotionalisierung der industriellen Beziehungen bedeuten, weil er nicht nur Interessen der Arbeitnehmer berührt, sondern auch ihre kollektive Selbstachtung und den Wert eines historischen Verhandlungsergebnisses in Frage stellt, das sehr viel mehr bedeutet als eine materielle Absicherung. Was die Daimler-Beschäftigten, immer noch eine Speerspitze der Arbeiterschaft, auf die Barrikaden trieb, war nicht irgendein materieller Verzicht, über den man hätte verhandeln können, sondern die Mißachtung, die darin liegt, daß nicht verhandelt wurde und damit die erkämpfte Institution der Verhandlung selbst, die als Symbol für die gleichrangige kollektive Beziehung von Arbeitgeber und Arbeitnehmern steht, verletzt wurde.

Die zweite Spielart von Individualisierung/Kollektivisierung ergibt sich aus dem Grad der Intentionalisierung der Prozesse. Im eingangs genannten Beispiel wird der Vorgang durch einen Gestaltungsversuch des Unternehmers eingeleitet. Wir kennen seine Absicht nicht, aber die Initiative selbst weist auf eine starke Absicht hin. Vermutlich intendiert er nicht Individualisierung als solche, sondern tut einen individualisierenden Schritt mit der Intention der Kostensenkung. Diese Absicht setzt er in einen Verzichtsvorschlag an jeden einzelnen seiner Beschäftigten um. Er eröffnet seinen Beschäftigten eine individuelle Option. Er befreit sich damit sowohl von dem, was vorher die Regel war (dem Zwang der Tradition), als auch von dem, was die anderen Unternehmer tun oder nicht tun (dem Zwang des kollegialen Kollektivs), als auch

von dem, was ihm seine Belegschaft in gemeinsamer Willensbildung als eine mehrheitlich geteilte Stellungnahme mitgeteilt hätte (dem Zwang des Unternehmens-Kollektivs). Insofern setzt er sich mit seiner Intention (in dreifacher Hinsicht) autonom. Intentionalisierung und Autonomisierung gehören zusammen. Ob sich die Intention durchsetzen, die Autonomie erhalten läßt, ist eine andere Frage. Mit der Intentionalisierung der Prozesse ist immer das Risiko *nicht* intendierter Effekte gegeben. Eine Alternative liegt im Verzicht auf eigene Gestaltungs- und Entscheidungsversuche. Man überläßt das Geschehen den Zwängen des Herkömmlichen, den sozialen Zwängen oder dem Zufall.

Individualisierung und Kollektivisierung können schließlich als manifeste, das heißt als sichtbare, erkannte und bewußte Prozesse ablaufen, oder latent bleiben, sich im Verborgenen vollziehen. Es braucht sich dabei nicht um ein absichtsvolles Verbergen oder Verdrängen zu handeln. Einer Gesellschaft, die sich selbst auf dem Wege der Individualisierung sieht, geraten die gegenläufigen Prozesse der Kollektivisierung wie von selbst aus dem Blick.

Im folgenden versuche ich, diesen Blick wieder zu schärfen. Was wird aus den industriellen Beziehungen, die scheinbar sich immer mehr vereinzeln und ungleicher werden? Erst wenn man nach den unbeabsichtigten und unbeachteten Begleiterscheinungen der Vorgänge fragt und dabei auch andere Stufen oder Rahmen der Gemeinschaftsbildung ins Auge faßt als diejenigen, die den Handelnden selbst vorschweben, wird man die Widersprüchlichkeit und Tragweite der Prozesse erahnen, die gemeinhin auf das Schlagwort Individualisierung verkürzt werden.

Gegenläufige Prozesse: Gemeinschaftsbildung

Damit der Unternehmer seinen Mitarbeitern einen Vertrag vorschlagen kann, in dem sie auf ein fünftel der ihnen bisher zustehenden Lohnfortzahlung im Krankheitsfall verzichten, mußte zunächst das Gesetz geändert werden. Der Individualisierungsversuch im Rahmen des Unternehmens setzt also eine verbindliche kollektive Regelung im größeren, nationalstaatlichen Rahmen voraus. Man könnte hier, mit Emile Durkheim, von den nicht-kontraktuellen Elementen des Kontrakts sprechen, die, als kollektive Vorleistung, dem Vertrag immer vorausgehen.

Von jedem einzelnen Mitarbeiter eine Zustimmung zur Kürzung der Lohnnebenkosten einzuholen, ist zwar eine unternehmensindividuelle Maßnahme, die auch innerhalb des Unternehmens lauter individuelle Verträge anzielt - doch bleibt dieser Individualisierungsakt einseitig und unvollendet: einseitig, weil der Unternehmer eine Vorlage macht und gar nicht daran denkt, nun mit jedem einzelnen Arbeitnehmer in Verhandlungen einzutreten, die von Fall zu Fall unterschiedlich ausgehen könnten - die Verhandlungskosten wären zu hoch, der Prozeß wäre unökonomisch; unvollendet bleibt die Individualisierung, weil sie also gar nicht zu lauter ungleichartigen Verträgen führt, sondern allenfalls zu zwei Arten von Verträgen: diejenigen mit 80prozentiger und die-

jenigen mit 100prozentiger Lohnfortzahlung. Nehmen wir an, daß ein Teil der Belegschaft unterschreibt, ein anderer nicht, dann hat der Unternehmer, absichtlich oder unabsichtlich, in seinem Hause zwei Subkollektive geschaffen. Individualisierung als Eröffnung einer Option ist also nur ein Durchgangsstadium zur Bildung von neuen Kollektiven im kleineren Rahmen. Ironischerweise wird das Subkollektiv, das den kostensparenden Intentionen des Unternehmers entspricht und damit eine engere Bindung an ihn zu erkennen gibt, materiell (im Krankheitsfall) von ihm schlechter gestellt; diejenigen aber, die sich seinen Absichten entgegenstellen, haben im Krankheitsfall einen Vorteil. Diese Konstellation widerspricht dem Austausch- oder Reziprozitätsprinzip, das in alle sozialen Beziehungen eingelassen ist, und versetzt damit alle Beteiligten in eine unbehagliche, instabile Lage. Auch wenn es niemand ausspricht (und der Unternehmer möglicherweise das Gegenteil beteuert), erwarten alle, daß die Ungerechtigkeit in anderer Weise vergolten wird: diejenigen, die dem Unternehmer sowohl Kosten sparen wie auch Loyalität bezeugen, rechnen mit relativer Bevorzugung, wenn es um Beförderungen oder Entlassungen gehen sollte. Insbesondere in Zeiten unsicherer Arbeitsplätze könnten viele, diese mögliche Konsequenz vorweg kalkulierend, sich dem Subkollektiv der Verzichtleistenden zuschlagen.

Interessant ist nun die Frage, welchen Einfluß es auf die Bildung der Subkollektive hat, ob die Individuen die Entscheidungen ihrer Kolleginnen und Kollegen kennen oder nicht. Wissen sie oder ahnen sie, daß die anderen dem Vorschlag des Unternehmers zustimmen werden, dann werden sie sich, auch im Zweifel, genauso verhalten. Es kommt also zu einem „lautlosen Gleichklang“ des Handelns, zu einer latenten Kollektivisierung: lieber eine mit den anderen geteilte Benachteiligung jetzt als das Risiko einer individuellen Benachteiligung später! Vermutet der einzelne, daß die anderen den Vorschlag des Unternehmers ablehnen, dann hat er die Qual der Wahl: eine individuelle Vorteils- oder Absicherungserwartung spricht dafür, sich anders zu verhalten als die anderen, sich also latent von ihnen zu desolidarisieren -was einer latenten Solidarisierung mit dem Unternehmer entspricht. Solange über die eigene Entscheidung und die ihr zugrunde liegenden Entscheidungsvermutungen hinsichtlich der Kollegen nicht gesprochen wird, solange die Vorgänge also im Verborgenen bleiben, lassen sie sich kaum moralisch als „Solidarisierung“ oder „Desolidarisierung“ bewerten; denn auch wenn man das Verhalten der anderen erahnt, ist es doch nicht gewiß, und vorsichtshalber kann man ihnen eine Individualisierungshaltung unterstellen. Wird diese Unterstellung von allen geteilt, und verhalten sich alle entsprechend konform, dann entsteht aus der unterstellten Individualisierung oder Desolidarisierung eine latente Übereinstimmung des Handelns der Kollegenschaft, die wiederum in Übereinstimmung steht mit dem Vorschlag des Unternehmers, also eine doppelte Solidarisierung.

Es ist aber auch denkbar, daß die Latenz dieser Vorgänge als unerträgliche Belastung empfunden wird. Die Unsicherheit und Ungewißheit, die durch

den Vorstoß des Unternehmers entstanden ist, bedrückt, ja empört die Beschäftigten, so daß sie nun untereinander und miteinander Gewißheit suchen, ihrer Empörung Luft machen und Überlegungen austauschen. Die als Individuen Angesprochenen reagieren nicht nur latent, sondern auch manifest als ein Kollektiv. Damit ist nicht gesagt, daß diese Manifestation des Kollektivs für sich selbst auch für den Unternehmer manifest wird. Die Beschäftigten können sich in kleinen Kreisen innerhalb und außerhalb des Betriebes beraten, die informellen Sprecher des einen Kreises können mit Angehörigen anderer Kreise Kontakt suchen, es kann sich eine von allen oder der großen Mehrheit geteilte Meinung herauschälen, die als kollektive Vorstellung von allen Beteiligten gewußt wird und ihnen hinlängliche Entscheidungssicherheit verschafft, ohne daß der Unternehmer ahnt, welche Gemeinschaftsbildungen er mit seiner Individualisierungsinitiative ausgelöst hat. Die Unterschriftenaktion kann ihm gegenüber und nach außen hin als eine individualisierte ablaufen, während sie in Wirklichkeit nach innen längst zu einer bewußt kollektiven geworden ist. Sie ist dabei möglicherweise nicht nur die Bestätigung einer schon bestehenden kollegialen Kollektivität, sondern mehr: sie hat eine solche erst hervorgerufen oder vorangebracht.

Man kann den Prozeß noch ein Stück weiterspinnen: Die sich im Innern der Kollegenschaft manifestierende Kollektivität als Solidarität braucht gegenüber dem Unternehmer nicht latent zu bleiben. Sie kann sich ihm gegenüber manifestieren wollen: Der Unternehmer sieht sich plötzlich mit einem durch Wahl oder Akklamation der Beschäftigten bestimmten Sprecherrat konfrontiert, der ihm das Ergebnis der kollektiven Willensbildung präsentiert und, was wahrscheinlich bedeutungsvoller ist, den Unmut der Beschäftigten darüber mitteilt, daß der Unternehmer sie in einer kollektiven Angelegenheit individuell angesprochen und so in eine unangenehme Entscheidungssituation gebracht hat. Die formale Gründung eines Betriebsrates, der im Unternehmen bisher fehlte, mag die vom Unternehmer nicht intendierte Folge sein. Eine neue oder verstärkte Gewerkschaftsbindung aus der Belegschaft heraus mag sich anschließen: sei es, weil man von der Gewerkschaft einfach das formale Know-how organisierter Interessenvertretung beziehen will, sei es, weil man eine noch weiter gespannte Übereinstimmung im Inhaltlichen sucht.

In jedem Falle jedoch erscheint das inhaltliche Ergebnis des ganzen Prozesses - ob 100 Prozent Lohnfortzahlung, 80 Prozent oder eine Zwischenlösung (mit oder ohne Anrechnung von Überstunden oder Urlaubstagen, mit oder ohne Berücksichtigung des kollektiven Krankenstandes, mit oder ohne Vorwegvereinbarung von längerfristigen Lohn- oder Arbeitsplatzsicherheit) relativ unwichtig - unwichtig im Vergleich zu den gemeinschaftsstärkenden Kräften, die die Individualisierungsinitiative hervorruft. Es versteht sich von selbst, daß eine gemeinsame Ablehnung des unternehmerischen Ansinnens als solidarischer Erfolg gedeutet wird. Aber auch das umgekehrte Ergebnis, die gemeinsame Annahme des Vorschlags, enthält Solidarelemente - und

zwar in mehrfacher Hinsicht oder in unterschiedlichen Rahmen: Zum einen wird die Übereinstimmung selbst als ein Gemeinschaftserlebnis wahrgenommen: ob sie nun ohne oder mit vorheriger Abstimmung zustande gekommen ist. Im ersten Fall genießen es die Individuen, daß sie gleichsam ohne Dirigenten oder Absprache in untergründigem Gleichklang gestimmt haben. Im zweiten Fall können sie stolz darauf sein, in gemeinsamer Anstrengung intentional einen Konsens erzielt zu haben. Zum anderen ist es beruhigend, daß der Konsens unter Kollegen nicht gegen den Unternehmer gerichtet ist, sondern diesen mit einschließt, also weiter gespannt ist. Ferner kann dieses Einvernehmen, obwohl es einen Verzicht auf volle Lohnfortzahlung enthält, als zweckrational für die Interessen der Belegschaft wie für die des Unternehmens insgesamt interpretiert werden, senkt es doch Lohnnebenkosten, verbessert die Wettbewerbsfähigkeit und macht alle Arbeitsplätze im Unternehmen sicherer. Schließlich können in diese Interessengemeinsamkeit aller im Unternehmen Arbeitenden auch noch „die Arbeitslosen“ als eine abstrakte Größe einbezogen werden, deren Einstellungschance sich bei reduzierten Lohnnebenkosten tendenziell verbessert; die Arbeitssuchenden werden durch die Verzichtserklärung der Arbeitshabenden von diesen also gleichsam ein Stück näher ans Unternehmen herangezogen - auch wenn sich dies (noch) nicht in neu geschaffenen Arbeitsplätzen niederschlägt.

An dieser Stelle läßt sich übrigens verdeutlichen, worin der Unterschied zwischen politischer Argumentation und soziologischer Analyse besteht: Politisch mögen Beschäftigte oder Gewerkschaften mit Recht argumentieren, daß sie den Zusammenhang zwischen ihrem Lohnverzicht und neu zu schaffenden Arbeitsplätzen zugesichert sehen möchten - ihn real sehen wollen -, bevor sie an ihn glauben. Soziologisch kann es diesen Zusammenhang als eine gesteigerte Bereitschaft der Unternehmer zu Neueinstellungen schon geben, auch wenn diese Bereitschaft noch nicht weit genug geht, um tatsächlich jemanden einzustellen. Das Unternehmen tritt dem Arbeitssuchenden näher, aber es ergreift nicht dessen ausgestreckte Hand. Das nützt dem Arbeitslosen gar nichts, mag man sagen, nur Taten zählen. Soziologisch greift diese Sicht der gesellschaftlichen Wirklichkeit aber zu kurz. Es gibt auch eine latente Realität und deren Bewegung: Annäherungen und Entfernungen. Interessenangleichungen und -Verwerfungen, die sich (noch) nicht in Handlungen und Entscheidungen offenbaren, sondern verborgen bleiben, bei Eintritt einer zusätzlichen Bedingung aber schnell manifest werden können.

Welche der hier skizzierten gemeinschaftsbildenden Gegenbewegungen gegen eine unternehmerische Initiative, die die Beschäftigten gerade nicht als Kollektiv mit gemeinsamen Interessen und Gemeinschaftswerten, sondern als individualisierte Nutzenkalkulierer anspricht, werden nun tatsächlich eintreten oder die Oberhand gewinnen? Die Frage läßt sich nicht ohne weiteres beantworten. Die Antwort hängt sicher von einer ganzen Reihe von Bedingungen ab: von den schon vorhandenen formalen und informalen Kollegialbeziehungen im Unternehmen, von den Beziehungen und dem Vertrauen

zum Unternehmer und den Motiven, die ihm unterstellt werden, von der wahrgenommenen Markt- und Geschäftslage des Unternehmens, von der Qualifikation und den selbst eingeschätzten Marktchancen der Beschäftigten etc. Selbst wenn diese Bedingungen und andere mehr dem Soziologen bekannt wären, könnte er keine sichere Prognose abgeben. Trotz aller determinierenden Faktoren haben Menschen und soziale Systeme im Einzelfall immer noch Freiräume, in die sie überraschend vorstoßen können.

Nehmen wir einen Extremfall an, dem Unternehmer „gelingt“ eine Individualisierung nach dem Muster des „divide et impera“, seine Beschäftigten -in unserem Beispiel -würden aus Angst um ihren Arbeitsplatz, Selbstbezogenheit („Jeder ist sich selbst der nächste“) und gegenseitiger Konkurrenzhaltung völlig unabhängig voneinander in der Mehrzahl die von ihm vorgeschlagene Vertragsänderung unterschreiben, aber einander nichts darüber mitteilen. In einer solchen Atmosphäre ohne kollegiales Vertrauen und informale Gruppenbildung würde die Effizienz des Unternehmens, insbesondere bei schwierigen, zusätzlichen und innovativen Aufgaben, drastisch zurückgehen. Der kollegiale Bindungsverlust könnte auch nicht durch besondere individuelle Bindungen der einzelnen Beschäftigten zu der Geschäftsleitung kompensiert werden. Abgesehen davon, daß diese schon bei mittelgroßen Betrieben heillos überfordert wäre, Individualbindungen zu allen Beschäftigten zu pflegen, würde jede dieser Bindungen durch das extreme Machtgefälle verdorben, das durch „Individualisierung pur“ erzeugt und bewußt wird. Denn schon die Art und Absicht, in der jeder Beschäftigte mit der vorgelegten Verzichtserklärung als einzelner und doch formal-anonym angesprochen wird, zeigt ihm, daß es der Geschäftsleitung nicht auf die einzelne Bindung an sich, sondern qua Vereinzelung auf die Vergrößerung ihres Verfügungsspielraums ankommt. Der einzelne Arbeitnehmer, der nicht den Rückhalt von Kollegen, Betriebsrat, Gewerkschaft verspürt, sondern sich auf Gedeih und Verderb nur an den Unternehmer gebunden weiß, kann nicht der selbständige und kritisch-eigenverantwortliche Mitarbeiter sein, den das moderne Wirtschaftsleben braucht.

Das Gedankenspiel zeigt: Eine Individualisierung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, wenn sie denn ohne gleichzeitig gegenläufige Kollektivisierungen, also Gemeinschaftsbildungen möglich wäre, würde die Interessen des Unternehmens ebenso verfehlen wie die des Unternehmers und der Beschäftigten.

Gründe, Folgen und Funktionen

Was aber sind dann die Gründe für Individualisierungsprozesse? Unternehmen, die bisher in gemeinsamen Verhandlungen über ihre Verbände gleichartige Tarifabschlüsse erzielt - und sich damit die Verhandlungskosten geteilt - haben, können durch neue Herausforderungen, insbesondere der internationalen Konkurrenz, in unterschiedliche Schwierigkeiten kommen. Während die stärkeren (das sind oft, nicht immer: die größeren) Unter-

nehmen die Belegschaft durch hohe Löhne und Zusatzleistungen stärker motivieren können und müssen, weil in Unternehmen mit erhöhten Gewinnen und gedrückten Löhnen der interne Konsens verloren ginge, suchen die schwächeren Unternehmen ihre Überlebenschance in Senkungen der Kosten, auch der Löhne und Lohnnebenkosten. Ist deshalb eine gemeinsame Linie für Verhandlungen mit den Gewerkschaften nicht auszumachen, wenden sich insbesondere die schwächeren Unternehmen von dem gemeinsamen Verhandlungssystem ab und suchen Sonderregelungen.

Diese Individualisierung im Unternehmerlager bedeutet zwar eine Schwächung der unternehmerischen Solidarität, aber im selben Zuge eine Stärkung der klassenübergreifenden Solidarität in den Unternehmen. Die stärkeren Unternehmen lassen ihre Belegschaft an der (relativ) besseren Geschäftslage teilhaben. Und auch die schwächeren Unternehmen können mit niedrigeren Löhnen ihre Belegschaft an sich binden, sofern der allgemeine Arbeitsmarkt für diese ungünstig ist und der Unternehmer sich durch eigene Anstrengungen und Verzicht mit seinen Arbeitnehmern solidarisch zeigt. Individualisierung in einem Rahmen ist also begleitet von Kollektivisierungen in anderen Rahmen.

Daß der Rahmen der Flächentarifverträge dadurch zerbricht, ist nicht gesagt. Wenn ein Teil der Unternehmen das kollektive Verhandlungssystem verläßt oder zu verlassen droht, dann kann die „Abwanderung“ (Albert Hirschman) vom Gesamtsystem als Signal verstanden werden: um die unterschiedlichen Interessen wieder in eins fassen zu können, muß es ihnen mehr Spielraum lassen, einen kleineren gemeinsamen Nenner oder (was dasselbe ist) einen allgemeineren, „höheren“ Konsens suchen. So gesehen zerstören Individualisierungsbewegungen nicht kollektive Interessen, sondern lösen deren Neubestimmung aus. Auch für Unternehmen, die ausgetreten sind, kann eine Teilnahme dann wieder interessant werden, da Verhandlungen in einem weiteren, kollektiveren Rahmen die einzelnen Unternehmen von Verhandlungskosten entlastet.

Schließlich muß auch gesehen werden, daß das flächendeckende kollektive Verhandlungssystem, das die individuell schwächeren Unternehmen relativ stärker belastet und vielleicht in Existenznot bringt, im Rahmen einer volkswirtschaftlichen, also kollektiven Rationalität effizient sein kann: Es erhöht den Rationalisierungsdruck besonders auf die schwächeren Unternehmen. Selbst wenn es sie in den Ruin führen sollte - was empirisch angesichts der Gleichzeitigkeit vieler Gründe des Scheiterns kaum nachweisbar ist -, kann dies gesamtwirtschaftlich als „produktive Zerstörung“ und sinnvolle Umleitung von Kapital und Arbeit interpretiert werden. Hier stehen individuellunternehmerische und kollektiv-volkswirtschaftliche Rationalität modellartig gegeneinander. Es versteht sich von selbst, daß die betroffenen Unternehmer und Belegschaften sich nicht einfach der „kollektiven Rationalität des größeren Rahmens“ unterwerfen, sondern zunächst alle Anstrengungen machen, durch Sonderregelungen innerhalb des Unternehmens dessen Über-

leben zu sichern. Die Chancen dafür steigen, sofern der Unternehmer -anders als in unserem Ausgangsbeispiel - auf interne Individualisierungsstrategien mit eingebauter Machtdemonstration verzichtet, die Interessen der Belegschaft als kollektive und selbstorganisierte (Betriebsrat!) anspricht und sich selbst mit glaubhaften Vorleistungen in das Kollektiv einreicht - so eine Gemeinsamkeit derjenigen herstellend, denen im Interesse des Unternehmens ein Verzicht abverlangt wird. Was aus der Sicht des Verbands der Arbeitgeber Individualisierung und Desolidarisierung bedeutet kann innerhalb des Unternehmens zu verstärkter Gemeinschaftsbildung und Solidarisierung geraten.

Dies mag, über die jeweiligen individuellen Gründe der Handelnden hinaus, die gesellschaftliche Bedeutung oder Funktion von Individualisierungsprozessen erhellen: Probleme, die in größeren Rahmen wegen der ungleichen Sozillage der Beteiligten schwer lösbar sind und die Existenz kleinerer Einheiten bedrohen, werden in diesen selbst mit individuellen Lösungsversuchen kleingearbeitet. So vervielfältigt, variiert und intensiviert sich gesellschaftliche Problemlösungskompetenz. Der Prozeß der Verlagerung von Entscheidungen in kleinere Rahmen setzt sich aber nicht unbegrenzt fort und führt auch nicht zur Auflösung aller Rahmen. Soll er seine Funktion erfüllen, dann muß er in den kleineren Einheiten durch verstärkte Gemeinschaftsbildung aufgefangen werden. Diese „Bekräftigung der Binnenbeziehungen“ kann sich auch sehr schnell wieder nach außen ausdehnen, sofern veränderte Problemlagen Interessen und Werthaltungen hervorrufen, die man auch mit Außenstehenden gemein hat. So kann die Belegschaft eines gut gehenden Unternehmens, die unter anderem durch das gemeinsame Interesse an hohen Löhnen eine starke Interessengemeinschaft bildet, angesichts steigender Arbeitslosigkeit durch einen gemeinsamen Lohnverzicht eine Unternehmens-individuelle Aktion zur Einstellung von Arbeitslosen starten und damit eine Interessengemeinsamkeit betonen, die über das Unternehmen und den Kreis der Beschäftigten hinausreicht.

Was wir als Individualisierungen erleben, sind immer transitorische Prozesse zwischen kollektiven Zustandsänderungen, Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen und Veränderungen der sozialen Rahmen selbst. Gesellschaftliche Entwicklung verläuft nicht in eine Richtung, weg von traditionellem Gemeinschaftsleben und hin zu Individualisierung. Sie ist vielmehr ein Wechselspiel von Individualisierung und Kollektivisierung, in dem sich Gemeinschaft und Traditionen immer neu bilden - im innerbetrieblichen, im Unternehmens-, im nationalen und im supranationalen Rahmen.

Sieht man diesen Prozeß mit politischen Augen, fragt man also, wie und in welche Richtung er intentional zu steuern ist. dann stößt man auf zwei Probleme. Das eine kann man „die Machtlosigkeit der Politik“ nennen. Glaubt der Gesetzgeber, wie jüngst mit der Änderung des Entgeltfortzahlungsgesetzes, den Weg für Individualisierungen und Flexibilisierungen geöffnet zu haben, dann muß er schon bald darauf (in seiner Mehrheit enttäuscht) fest-

stellen, daß Arbeitgeber und Arbeitnehmer mittels der tradierten Institution der Tarifautonomie die alten kollektiven Regelungen wiederherstellen. Der politische Kampf um Individualisierung, wenn man es einmal so dramatisch ausdrücken will, ist an dieser Stelle gescheitert; die Beharrungskraft älterer kollektiver Regelungen hat sich durchgesetzt. Mehr noch: Der Kampf selbst und der Versuch forciertes Individualisierung hat als nicht beabsichtigte Konsequenz zu einer manifesten Stärkung der Gewerkschaftsbewegung geführt - die man doch gerade als Opfer von Individualisierung zu sehen sich gewöhnt hat! Andererseits hat derselbe Kampf, auch wenn die Arbeitgeber ihn als verloren abbuchen, zu einer deutlichen Reduzierung des Krankenstandes in den Betrieben beigetragen - und damit die Interessen der Unternehmen bedient. Daran läßt sich erkennen: Individualisierungs- und Kollektivisierungsprozesse entziehen sich in ihren Gegenläufigkeiten und Konsequenzen weitgehend der politischen Steuerung. Es handelt sich um latente und nicht-intentionale Prozesse, die nur zum kleinen Teil, wie die Spitze des Eisbergs, wahrnehmbar und zielgerichtet bewegbar sind.

Das zweite Problem, das sich daran anschließt, läßt sich als die „Falle der Resignation“ beschreiben: aus der Einsicht in die Ohnmacht, ja Kontraproduktivität politischer Steuerungsversuche wird zum Rückzug aus der Politik geblasen; in der Privatisierung und Vereinzeln der Lebensziele, die daraus folgt, erfüllte sich dann doch die Prognose einer in der Individualisierung sich selbst aufgebenden Gesellschaft. In die „Falle der Resignation“ können allerdings nur diejenigen tappen, die eine zu anspruchsvolle, zielbesessene Vorstellung von Politik haben. „Zielbesessen“ soll heißen: der Glaube, daß sich die „richtigen“ Ziele der Gesellschaft überhaupt bestimmen lassen und daß man selbst, vom eigenen sozialen oder Partei-Standpunkt aus, im Besitz dieser richtigen Ziele ist. Am Beispiel gesprochen: Zielbesessen ist ein Gesellschaftsbild, das die Reduzierung der Löhne und Lohnnebenkosten und der Arbeitslosigkeit für das einzig Richtige hält - und es nicht für möglich hält, daß Gesellschaften mit hohen Löhnen, Sozialleistungen und hoher Arbeitslosigkeit besonders überlebensfähig sind: zielbesessen ist umgekehrt aber auch die Vorstellung, daß hohe Löhne und korrespondierend hohe Arbeitslosigkeit den einzig richtigen Weg in die Zukunft weisen.

In Wirklichkeit weiß niemand, wieviel Zielverwirklichung der einen oder anderen Art für die Gesellschaft der Zukunft möglich und zuträglich ist. Nur eines wissen wir: Steigerungsmöglichkeiten sind nicht unbeschränkt. Und mit jeder Steigerung von Wohlfahrt, Wissen, Wertverwirklichungen steigern sich auch Risiken und unbekannte Folgewirkungen. Das jeweils „richtige“ Maß von Expansion oder Kontraktion, von Beschleunigung und Verlangsamung, kurz: von „gesellschaftlichem Atmen“ kann nicht durch angemessenes Zielwissen herausgefunden werden, sondern nur durch Prozesse des Versuchs, des Irrtums und des Neuversuchs in anderer Richtung und mit anderem Tempo. In dieser Vorstellung des Herantastens an die Zukunft hat die Politik die Aufgabe, anstelle von Endzielen immer alternative Wege und Ziele auf Probe

bereitzuhalten. Für die industriellen Beziehungen heißt das: Es soll parteigetragene Konzepte von Individualisierung und Kollektivisierung geben, die alternativ ausprobiert werden. Kumulieren sich die beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen eines Weges zu schwer erträglichen gesellschaftlichen Problemen, dann muß ein Versuch des Umsteuerns gemacht werden. Diese Vorstellung von kollektivem Lernen durch Versuch und Irrtum steht in scharfem Gegensatz zu einer Vorstellung, die den Weg moderner Gesellschaften - gestern noch - ins Kollektiv und - heute - in die Individualisierung vorgezeichnet sehen.