

## FORUM: Die Arbeit und ihre Zukunft

---

### Michael Schumann: Rücknahme der Entwarnung: Neue Gefährdungen der Industriearbeit

*Prof. Dr. Michael Schumann, geb. 1937 in Lüben/Liegnitz, Studium der Soziologie in Frankfurt und Göttingen, lehrt Soziologie an der Universität Göttingen und ist Direktor des Sozialwissenschaftlichen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI).*

---

Die aktuelle Diskussion um die Zukunft der Arbeit wird zumeist polar geführt. Auf der einen Seite geht es um die Misere jener, die an die Peripherie der Arbeitsgesellschaft gedrängt werden und eine fortschreitende Marginalisierung am Arbeitsmarkt, wachsende materielle Verelendung sowie Verlust der aktiven Teilnahmemöglichkeiten am kulturellen und sozialen Leben

erfahren. Thema sind die Arbeitslosen sowie alle, die in prekären Beschäftigungsverhältnissen arbeiten und sich in ständiger Gefahr befinden, ebenfalls ins Segment der Arbeitslosigkeit abgedrängt zu werden. Die Metapher vom „Elend der Welt“ (Pierre Bourdieu, 1997) bestimmt zu recht diesen Diskurs.

Umgekehrt wird auf der anderen Seite bei jenen, deren Beschäftigungsverhältnis nicht bedroht erscheint, sondern als mehr oder weniger gesichert unterstellt werden kann, von einer eher hoffnungsvollen Perspektive ausgegangen. Mit dem Trend zur Wissensgesellschaft entstehen gänzlich neue, attraktive Berufsfiguren wie die Symbolanalytiker, Systemregulierer und Knowledge-Worker. Außerdem wandelt sich mit den neuen ökonomischen Handlungsbedingungen der Umgang mit Arbeitskraft: Als Schlüsselressourcen werden die kreative Potenz jedes Einzelnen und seine entfaltete Subjektivität erkannt und durch entsprechende, die Trennung von Kopf- und Handarbeit überwindende Arbeitspolitik gefördert. In diesem Zusammenhang wird das „Ende des Routinearbeiters“ (Robert B. Reich, 1992) konstatiert. Und Lutz formuliert: „Die Anforderungen an industrielle Arbeit sind in ihrer Entwicklung als alles in allem positiv bis sehr positiv einzuschätzen“ (Burkart Lutz, 1997). Innerhalb des Beschäftigungssystems erscheinen also die Weichen derart gestellt, dass das mit der Industriegesellschaft aufgetretene säkulare Problem des Arbeitsleids an Bedeutung verliert und tendenziell überwunden wird.

Während die Dramatik am Pol Beschäftigungsunsicherheit und -ausschluss evident ist und politische Intervention dringend erfordert, wird im Beschäftigungssystem eher Entwarnung angesagt; technische und arbeitspolitische Fortschritte fördern, ihrer eigenen Entwicklungsdynamik folgend, eine Modernisierung der Industriearbeit, bei der sich auch ohne gesellschaftliche Hilfe Produktivitätsentfaltung und Humanisierung der Arbeit verbünden.

Neuerdings zeichnen sich aber innerhalb des Beschäftigungssystems Veränderungen ab, die auch deswegen Aufmerksamkeit verdienen, weil sie die Begründung für politische Enthaltung in Frage stellen. Ein Szenario wird erkennbar, in dem nur noch minoritäre Teilsegmente der Industriearbeit der Fortschrittsperspektive zugeordnet werden können, für anwachsende Mehrheiten sich aber der Trend wendet. So weit sich diese Tendenzen durchsetzen, wird Arbeitsrestriktivität nicht weiter ab- sondern umgekehrt erneut breitflächig aufgebaut.

In der Industrie ist heute eine Re-Etablierung konventioneller Technik- und Organisationsgestaltung zu beobachten. Fortschrittliche Konzepte werden gleichermaßen technologisch wie ergonomisch und arbeitspolitisch zurückgenommen. Technologisch wird das schon erreichte Automationsniveau hoher Flexibilität wieder reduziert und ein technisch simpleres aber Kosten sparendes Einzweckmaschinensystem privilegiert. Zudem erfährt das fordistische Fließband eine Renaissance: Standardisierung, Repetitivarbeit und Bandfertigung im Ein-Minuten-Takt werden verstärkt wieder genutzt. Ergonomisch ist wieder ein Verzicht auf Vorrichtungen, die in der Vergangenheit Arbeitserleichterungen ermöglichten, zu beobachten. Bei den

Arbeitsbedingungen verlieren historisch gewachsene und scheinbar fest etablierte Zumutbarkeitsgrenzen ihre Gültigkeit und werden nach unten verschoben. Typisch dafür sind gekürzte Erholzeiten, vermehrt eingeführte Schicht- und Nachtarbeit sowie ausufernd flexibilisierte Arbeitszeiten. An Gruppenarbeit wird zwar festgehalten, aber nur noch in sehr restriktivem Zuschnitt. Ganzheitliche Arbeitsgestaltung innovativer Arbeitspolitik, insbesondere qualifikationsrelevante Aufgabenerweiterung, ist zunehmend obsolet. Experten- und Ausführungsaufgaben werden wieder auseinander dividiert und der hierarchische Durchgriff wird erneut verschärft. Damit reduziert sich der Qualifikationsbedarf und entsprechend lassen sich die Kostensenkungsstrategien auf die Ausbildungs- und Weiterbildungssektoren übertragen. Die Investitionen in die Human Resources bleiben auf jenes Minimum beschränkt, wie es zur Bewältigung der laufenden Produktion geboten erscheint.

Diese Unternehmenspolitik kontrastiert also mit den Neuen Produktionskonzepten, die die Restriktivität der Arbeit reduzierten: Professionalisierung, Dereglementierung, Eigeninitiative, Partizipation, Verantwortung und diskursive Zielfindung werden in Konsequenz dieser Strategie zurückgenommen; Produktivitätszugewinn wird über die Wiedereinführung von Standardisierung, Hierarchie, Kontrolle und Exklusion gesucht.

Ein Grund für diesen sich immer deutlicher abzeichnenden Umschwung ist das verschobene Kräfteverhältnis auf den Arbeitsmärkten. Durch den Zusammenbruch des Ostblocks, die Entgrenzungen der Globalisierung und die erfolgreiche Produktivitäts-offensive hat die Arbeits-Angebotsseite viel Marktkraft verloren und ist zu weitreichenden Konzessionen gezwungen. Wer um Beschäftigung kämpft, macht Zugeständnisse bei den Arbeitsbedingungen. Die Perspektive der Arbeitslosigkeit ist alle Mal erdrückender als das Erdulden gestiegenen Arbeitsleids.

Wichtiger aber noch dürften veränderte Verwertungsstrategien der Unternehmen sein. Im Zeichen des Shareholder-Value-Kalküls heißt die Parole: Short-Termism; d.h. die Zeitspannen für den Kapitalrückfluss werden erheblich verkürzt. Investitionen sind nur noch dann attraktiv, wenn sie schon nach kurzer Zeit einen wirtschaftlichen Nutzen versprechen.

Als Instrument, um diese Kurzfrist-Ökonomie zu realisieren, spielt in den Unternehmen das Benchmarking eine entscheidende Rolle. Damit werden Vergleiche zwischen Werken bzw. Produktionen sowohl nach Kosten und Erträgen wie nach technischer Ausstattung, Organisationsstrukturen und Rationalisierungsmethoden möglich. Erstellt werden Best-Practice-Beispiele für Effizienz, die sowohl Renditemargen und Fertigungsstunden pro Produkt wie auch technisch-organisatorische Methoden der Herstellung vorgeben. Betriebspolitischer Bezugspunkt wird dann eine oft unter gänzlich anderen ökonomisch-gesellschaftlichen Bedingungen wirksame Arbeits- und Betriebsgestaltung - nicht mehr die innovative Weiterentwicklung und Perfektionierung des eigenen Know-how.

Diese Unternehmerpolitik wird möglich, weil durch die Globalisierung der Märkte die Fertigungsressourcen im Weltmaßstab variabel werden; sie sind nicht länger fixe Größen, die man durch Pflege, geschickte Kombination und Weiterentwicklung möglichst optimal zu nutzen gezwungen ist. Benchmarking zeigt den Unternehmen auf, was international machbar ist. Wird die „Weltmarge“ nicht erreicht, so gilt es, den Wechsel des Anlageortes zu überprüfen. Die gewachsene Transferierbarkeit moderner Fertigungstechnik hat die Zahl der potentiellen Fertigungsstandorte länderübergreifend explodieren lassen. Für das Shareholder-Value Kalkül verliert der Vorwurf, durch Kurzfristpolitik Ressourcen zu vergeuden, seine disziplinierende Wirkung. Soziale Verantwortung und gesellschaftliche Bindung büßen entsprechend ihre ökonomische Rechtfertigung ein. Die Politik peilt kurzfristige Effizienzgewinne an, die die in Zielvereinbarungen fixierten hohen Renditeerwartungen des Finanzkapitals befriedigen sollen.

Im Interesse der eher produktionsorientierten Managementfraktionen wirft eine solche Unternehmenspolitik viele Probleme auf. Die innovative Arbeitspolitik und die auf Eigenverantwortung und Marktgesetze bauende Dezentralisierung konnten sich ja gerade wegen ihres erweiterten Produktivitätspotentials und ihrer, der zentralen Planung überlegenen Steuerungskapazität betrieblich in Szene setzen. Es gibt gute Gründe für die Annahme, dass jedenfalls in Deutschland eine nachhaltige Entwicklung der Produktivitätsvoraussetzungen und Innovationskräfte insbesondere ohne den Ausbau des Humankapitals nicht zu erreichen ist. Forcierte und nicht reduzierte Ausbildungs- und Weiterbildungsinvestitionen erscheinen dringend erforderlich.

Insofern sind die Durchsetzungschancen und die Reichweite der neuen Schwerpunktsetzungen der Unternehmenspolitik gegenwärtig noch offen. Sollte aber die Shareholder-Value-Option generelle Geltung gewinnen, so ist mit einem deutlichen Anstieg der Arbeitsrestriktivität zu rechnen. Steigende Leistungsdichte und hierarchisch-bürokratische Beherrschungslogik wurden dann selbst für die industrielle Facharbeit und die neuen Berufsprofile bestimmend. Vor allem aber gehen die Impulse, die mit Aufgabenerweiterung und Selbstorganisation auf die repetitive Arbeit - nach wie vor das Gros der Industriearbeit - positiv einwirken, verloren. Generell ist damit Rekonventionalisierung der Arbeit und Rücknahme von Modernität angesagt. Gewerkschaftliche Arbeitspolitik erhält mit diesen Entwicklungen wieder erhöhte Aktualität.