



Dagmar Deckstein: Die Zukunft der Arbeit und die Zukunftstauglichkeit gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen

Dagmar Deckstein, geb. 1953 in Göppingen, Studium der Sozialwissenschaften in Göttingen, ist Redakteurin bei der Süddeutschen Zeitung in München.

Ich möchte mit Ihnen zusammen ein wenig in die Zukunft schauen. Aber gestatten Sie mir vorher einen kurzen Rückblick in die jüngste Vergangenheit. Ende September 1994 hatte ich das Vergnügen, einen Workshop des DGB in Düsseldorf zu moderieren, Thema: Arbeit 2000 – wohin steuert die neue Arbeitswelt? Dieser Workshop diente neben vielen anderen den Vorarbeiten für das neue DGB-Grundsatzprogramm, das dann ja Ende 1996 auf dem Außerordentlichen Kongress in Dresden verabschiedet wurde. Bei dieser Veranstaltung hielt der Pionierunternehmer Johann Tikart, Geschäftsführer des Waagenherstellers Mettler-Toledo im schwäbischen Albstadt, einen Vortrag darüber, welche tief greifenden Umstrukturierungsprozesse das Unternehmen seit Anfang der neunziger Jahre hinter sich gebracht hatte: Jede Bestellung wird statt früher in zwei Monaten heute in fünf Tagen erledigt. Die Beschäftigten können durch umfangreiche Qualifizierung inzwischen in jedem Stadium des Produktionsprozesses und an den unterschiedlichsten Arbeitsplätzen, je nach Arbeitsanfall, tätig werden. Sie teilen sich ihre Arbeitszeit selbstverantwortlich ein und sind ebenso dafür verantwortlich, dass das fertige Produkt rechtzeitig beim Kunden ist. Und am Unternehmenserfolg sind die Beschäftigten natürlich auch beteiligt, da sie sich zunehmend weniger als abhängige, unmündige Arbeitnehmer verstehen, sondern als Unternehmer im Unternehmen, ihrer Kompetenz, ihrer Eigenverantwortung bewusst.

Die Workshopteilnehmer, allesamt hochrangige Funktionäre aus DGB-Gewerkschaften und vom DGB selbst, staunten erstmal nicht schlecht. Aber in der anschließenden Diskussion überwog Skepsis. Schließlich fasste einer aus der mächtigsten Einzelgewerkschaft nicht nur des DGB diese Skepsis in der Aussage zusammen: in Wahrheit handele es sich bei Tikarts geschilderter Zukunftsmodellfabrik sehr wahrscheinlich nur um eine vorübergehende Modeerscheinung. Das war, wie wir und inzwischen auch die Teilnehmer des damaligen Workshops wissen, eine kräftige Fehleinschätzung der Wirklichkeit und damit der Richtung, in die die Arbeitswelt damals so zielstrebig steuerte. In Richtung jener bis dahin unentdeckten Gefilde nämlich, unter deren Bodenflächen die wertvollen so genannten Humanressourcen schlummern, die anzubohren und auszuschöpfen sich immer mehr Unternehmen in den Folgejahren anschickten. Mit mehr oder weniger großem Geschick und manchmal eher weniger überzeugenden Ergebnissen, versteht sich.

Wahrnehmungsprobleme

Wie gesagt, dieser Workshop liegt jetzt erst fünf Jahre zurück, aber er ist mir deswegen so nachhaltig in Erinnerung geblieben, weil die damalige Debatte überdeutlich zeigte, dass das größte Problem der Gewerkschaften, die wir heute auf den vielstrapazierten Prüfstand stellen wollen, möglicherweise ein Wahrnehmungsproblem ist. Und es könnte zudem der Fall sein, dass es sich dabei um ein ähnliches Wahrnehmungsproblem handelt, auf das inzwischen ganze Legionen von Unternehmensberatern eben jene Unternehmen hinzuweisen versuchen, die auch gerne lernende Organisationen werden möchten, also Kunden, Mitarbeiter, Shareholder und obendrein das gesellschaftliche Umfeld zufrieden stellen wollen, mit dem sie vernetzt sind, die das aber aus bestimmten Gründen auch nicht immer schaffen.

Das Hauptproblem der einschlägigen Berater und Trainer nämlich, so höre ich immer wieder, ist es, das Wahrnehmungsspektrum vor allem der Führungseliten zu öffnen, damit sie überhaupt lernfähig werden. Wer nichts mitkriegt und auch nichts wahrnehmen will außerhalb seines engen, kleinen Spektrums, das er gerade eben noch kontrollieren kann, der kann auch nichts dazu lernen. Wer seine Gewissheiten aus vergangenen Zeiten - erworben in einer relativ übersichtlichen Welt klarer und benennbarer Klassenunterschiede und Interessengegensätze, dauerhafter und überschaubarer Märkte und bestmöglich ignorierte Kundenwünsche - in die Zukunft hinüberretten will, der hat angesichts der ungeheuer beschleunigten Veränderungsprozesse in Wirtschaft, Arbeitswelt und Gesellschaft kaum eine Zukunft.

Wer Veränderungen nicht wahrnehmen will und damit aus der veränderten Lage keine Konsequenzen ziehen will, der bekommt ganz bestimmt über kurz oder lang ein Problem. Notgedrungen und von der Wirklichkeit bedrängt hat sich das Wahrnehmungsspektrum der deutschen Gewerkschaften in den letzten fünf Jahren deutlich vergrößert, was eben solche Veränderungen in Richtung neue Arbeitswelt anbetrifft. Das gilt aber nicht unbedingt für die Wahrnehmung der Repräsentanten gewerkschaftlicher Spitzengremien, mit denen ja, ähnlich wie die Unternehmen mit ihrem Topmanagement, vor allem ihre Organisationen identifiziert werden. Die Führungsspitzen von Organisationen tun sich bekanntlich besonders schwer, ihre Bilder von Welt und von sich selbst mit der veränderten Wirklichkeit in Übereinstimmung zu bringen. Wir haben es da häufig mit dem, wie ich es gerne nenne, SED-Politbüro-Syndrom zu tun. Wenn die Wagenkolonne der damaligen Parteigranden durch Ostberlin kutscherte, wurden die langen Schlangen der Käufer, die geduldig um eine kleine Lieferung knappen Klopapiers oder einiger frischer Salatköpfe anstanden, eiligst in Nebenstraßen umgeleitet, und damit unsichtbar gemacht für die Blicke der vorbeifahrenden Staatslenker, die ihnen das alles eingebrockt hatten.

Je größer und hierarchischer eine Organisation, desto wahrscheinlicher und intensiver werden solche Anstrengungen unternommen, die Wahrnehmung von Wirklichkeit zu kanalisieren. Große Organisationen, wie auch die Gewerkschaften, neigen dazu. Und so werden auch in den eigenen, gar nicht so geschlossenen Reihen der Gewerkschafter immer unverhohlener Zweifel an der Weisheit der Entscheidungen ihrer Spitzenfunktionäre laut.

Als ich zum Beispiel einen ziemlich klugen Kopf in der IG Metall fragte, welche tiefe Weisheit sich wohl hinter Klaus Zwickels so leidenschaftlich verfochtenem Modell „Rente mit 60“ verberge, eine Weisheit, die unsereins vielleicht auf Anhieb nicht zu erkennen vermöge, sagte er: Im Grunde steckt dahinter nichts anderes als jene schlichte Dreisatzökonomie, die auch seinerzeit bei der Forderung nach der 32-Stunden-Woche fröhliche Urständ feierte: ein

als fix angenommenes Quantum von Arbeit auf mehr Menschen zu verteilen. Und dann fügte dieser kluge Gewerkschafter, von denen es im Übrigen eine ganze Menge gibt, hinzu, dass ihn diese ganze Tarifrentenangelegenheit angesichts ihrer ökonomisch und arbeitsmarktpolitisch höchst fragwürdigen Konsequenzen sehr an die Theorie der Ja-Sager erinnere, die der US-Ökonom Dennis Prendergast schon vor Jahren entwickelt habe.

Und diese Theorie geht so: Organisationen, in denen die Förderung und Bezahlung eines Mitarbeiters an die Wertschätzung gekoppelt sind, die er bei seinem Chef genießt, haben in einem dynamischen Umfeld kaum Überlebenschancen. Hierarchien wirken korrumpierend auf den menschlichen Geist, denn hier erweist sich Opportunismus als Verhaltensmuster, das besonders rasch mit Aufstieg oder Ansehen belohnt wird. Lieber mit dem Chef irren, als gegen den Chef Recht haben. In Gewerkschaften lasse sich ziemlich häufig beobachten, sagte dieser umsichtige Mensch weiter, dass Opportunismus als Qualifikationsersatz diene und die Sachkompetenz möglichst weit weg von der Entscheidungskompetenz angesiedelt werde. Ein Indiz für die daraus resultierende Unbeweglichkeit in hierarchiefixierten Organisationen ist die für mich häufig zu beobachtende Erscheinung, dass deren Spitze früher oder später den Kontakt zur Realität verliert, weil die Organisation ihrer eigenen Selbstdarstellung auf den Leim geht.

Das führt nicht selten sogar zum Untergang solcher Organisationen. Nehmen wir ein Beispiel aus der Zukunftsbranche Informationstechnologie. So hat etwa der Chef von Digital Equipment noch 1977 erklärt, er könne keinerlei Grund erkennen, dass die Menschen einen Computer zu Hause haben müssten. Das Unternehmen ist inzwischen verschwunden. Oder erinnern wir uns an Heinz Nixdorf, der PCs so lange als Spielzeug verlachte, bis sein Konzern nicht mehr zu retten war. Ich will ja nicht unken, aber es könnte durchaus passieren, dass eine bestimmte Gewerkschaft ihrer Selbstdarstellung als mächtigste der Welt so lange auf den Leim geht, bis auch sie das nicht mehr ist. Womit wir wieder bei jenem DGB-Workshop des Jahres 1994 und der Arbeit 2000 wären.

Wer bahnbrechende Entwicklungstrends als vorübergehende Modeerscheinung abtun will, weil er die Augen ganz fest vor der Wirklichkeit verschließen muss, der tut das vor allem deswegen, weil er weiter in der Organisation arbeiten will, aber nicht an der Organisation. Und da mein Thema heißt "Zukunftstauglichkeit gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen", kann man, glaube ich, gar nicht lange und gar nicht ausdauernd genug in die bestehenden Organisationsstrukturen hineinleuchten, um zu erkennen, wie zunehmend unpraktisch sie sich angesichts des sich beschleunigenden Strukturwandels in der wirklichen Arbeitswelt erweisen.

Es ist ja nicht ihre Kompetenz als Profis der Arbeitswelt, es sind ihre Organisationsstrukturen, angesichts derer sich der mittlerweile arg abgedroschene Begriff der „Industriedinosaurier“ bei Gewerkschaften aufdrängt. Da können sie noch so megamäßig fusionieren, bis vielleicht zum Schluss nur noch eine einzige allgemeine deutsche Industrie- und Dienstleistungsgewerkschaft übrig bleibt, vielleicht mit dem DGB als historisch überflüssigem Anhängsel. Interessant ist vielmehr, welche Strukturen unterhalb dieser Holding-Gewerkschaften sichtbar sind, welche Kompetenzen, Verantwortung und Kundennähe die Repräsentanten der Gewerkschaft ganz unten, nahe beim Beitragszahlenden und potentiellen Mitglied, haben.

Arbeitswelt von morgen

Schauen wir uns ein wenig um in der Arbeitswelt von morgen. Mettler-Toledo war ja nur der Anfang. Was damals vor gerade fünf Jahren als Pioniertat des Unternehmertums galt, ist heute längst Alltag. Darüber muss ich Ihnen nicht viel erzählen. Im Übrigen ist das Thema „Zukunft der Arbeit“ in den letzten fünf Jahren auf unzähligen Kongressen, Symposien und sonstigen Workshops und Veranstaltungen inzwischen langsam aber sicher zu Tode geritten worden, jedenfalls nach meinem Geschmack. Schließlich kommt in ihrem zukunftssträchtigen Job als Gewerkschafter erschwerend hinzu, dass sie mit einem, wenn nicht eineinhalb, Beinen immer noch fest in der alten Industriearbeitswelt verankert sind, zumindest was Alter, Geschlecht und Tätigkeit ihrer Mitglieder anbetrifft.

Fest steht indessen nur, dass sich das Bild der menschlichen Arbeit im Übergang zur Informations- und Wissensökonomie gehörig verändert hat und weiter verändern wird. Es ist tatsächlich nichts Geringeres als ein Paradigmenwechsel, der mit dem Einzug der New Economy ins Haus steht. Soft- wird wichtiger als Hardware, die bisher knappen Ressourcen Boden und Kapital verlieren an Bedeutung, die neue, unerschöpfliche Ressource Wissen, die sich mit ständigem Gebrauch nicht abnützt, sondern vermehrt, wird immer wichtiger. Dem Paradigma der industriell geprägten Arbeitsgesellschaft, den tradierten Formen von Regulierung, wird nach und nach der Boden entzogen. In der Informationsökonomie steht das Einkommen nicht mehr in Beziehung zur investierten Arbeitszeit, sondern hängt ab vom Geschick, von der Originalität, Einzigartigkeit und Schnelligkeit, neue Probleme zu identifizieren, sie auf kreative Weise zu lösen und vor allem darin, dafür auch noch die nötige Aufmerksamkeit zu erringen, jene Aufmerksamkeit, die zum knappen Gut in der informationsüberfluteten Gesellschaft wird.

Damit einhergehend verlieren die herkömmlichen Karrieren, die formalen Ausbildungsabschlüsse, die standardisierten Berufsbilder und die fixierten Stellenbeschreibungen immer mehr an Bedeutung. Wo im ausgehenden Industriezeitalter Energie, Spezialisierung, Arbeitsteilung und Austauschbarkeit die Kenngrößen im Wettbewerb waren, da werden es in Zukunft Zeit, Lernen und Anpassungsfähigkeit sein. Und fest steht wohl auch, dass sich die Arbeit der Zukunft in raschem Tempo von dem Ort entfernt, an dem sie bisher stattfand: in einem mehr oder weniger großen Unternehmen, vor allem in größeren Unternehmen, in denen die Menschen selbst Verantwortung, Eigeninitiative und einen Großteil ihrer persönlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten an der Fabrikpforte abgaben, um dafür Sicherheit einzutauschen, also die Garantie eines berufslebenslangen Erhalts ihres Arbeitsplatzes und sonstiger unternehmerischer und sozialer Fürsorglichkeiten. Es war eben diese entmündigende und abhängige Form menschlicher Arbeit, die die Gewerkschaften sozusagen naturnotwendig zu einer Veranstaltung zum Erringen und zur Wahrung dieser Besitzstände geraten ließ und zum ständig neuen Abringen materieller Entschädigung für diese Form entmündigten Daseins als Lohnarbeiter.

Und solche fabrikmäßige Organisation der Arbeiter erforderte auch eine entsprechende Organisation gewerkschaftlicher Macht, die jeder der hierarchisch und streng arbeitsteilig strukturierten Unternehmen in Nichts nachstand – und immer noch in Nichts nachsteht. Und so darf ich Sie an diesem 12. Oktober 1999, also etwas mehr als fünf Jahre nach dem eingangs erwähnten Workshop zur Zukunft der Arbeit, mit einem Szenario von der zukünftig dominanten Organisationsform des Wirtschaftens konfrontieren, die manche von Ihnen auch lieber als vorübergehende Modeerscheinung abtun mögen. Mettler-Toledo war, wie gesagt, nur der Anfang.

Die Arbeit wird sich immer weiter verflüchtigen von ihrem angestammten Arbeitsplatz in Maschinenhallen oder Büros, also von den Orten, an denen gewöhnlich auch Gewerkschafter anzutreffen sind – wenn überhaupt. Die Arbeit der Zukunft wird vor allem dort anzutreffen sein, wo sie die Professoren Thomas Malone und Robert Laubacher von der Sloan-School of Management ansiedeln. In ihrem Forschungsprogramm "Inventing the organizations of the 21st Century" haben sie die dominante Organisationsform von Unternehmen des nächsten Jahrhunderts so charakterisiert: Die elementare Einheit einer solchen neuen Ökonomie stellt nicht mehr die Kapitalgesellschaft dar, sondern das Individuum. Arbeitsaufgaben werden nicht mehr durch eine eng zusammenarbeitende Gruppe von Managern zugewiesen, sondern eher autonom ausgeführt durch selbständige, freischaffende Auftragnehmer. Diese elektronisch verbundenen Freelancer finden sich in leicht veränderlichen, nur zeitweilig bestehenden Netzen zusammen, um Produkte und Dienstleistungen zu produzieren und zu vertreiben. Ist ein Arbeitsauftrag nach einem Tag, einem Monat oder einem Jahr erledigt, so löst sich das Netz auf. Aus seinen Mitgliedern werden wieder unabhängige Akteure, die durch die Wirtschaft zirkulieren auf der Suche nach der nächsten Aufgabe.

Schon heute können wir mit der Entwicklung des Internet immer mehr dieser kleinen virtuellen Unternehmen entdecken. Freelancer, Projektarbeiter, Zeitarbeiter, Ein-Mann- oder Ein-Frau-Unternehmen schießen wie Pilze aus dem Boden. Auch in großen Unternehmen ist zu beobachten, dass Ad-hoc-Projektteams zunehmend wichtiger werden, wie Unternehmer im Unternehmen gefördert werden und wie sich immer mehr unabhängige Geschäftseinheiten abspalten, Stichwort: Outsourcing. Solche Trends deuten darauf hin, dass sich die großen, dauerhaft bestehenden Erwerbsunternehmen zurück entwickeln in flexible, zeitlich begrenzte Netze von Individuen. Vieles deutet darauf hin, dass Netze einmal die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert prägen werden. Bezeichnenderweise habe ich dieses Szenario vor ungefähr einem halben Jahr, es war der Tag von Oskar Lafontaines Rücktritt, bei einer Podiumsdiskussion des BDI auch zum Besten gegeben. Da habe ich etliche Reaktionen, wie auch in dem besagten Workshop erhalten: Wie, das kann doch gar nicht sein, oder: Für die USA mag das gelten, aber schon überhaupt nicht für Deutschland.

Was könnten solche Netzwerker der Zukunft benötigen? Kollektive Gehalts- und Arbeitszeittarifverträge wohl kaum. Zugangsmöglichkeiten zum Netz, Beratung bei der Weiterbildung, also bei der Erhöhung ihrer Marktchancen, Absicherung für beschäftigungslose Zeiten dürften für sie viel größere Bedeutung gewinnen. Und sie brauchen die Unterstützung dort, wo sie arbeiten und leben und nicht in irgendwelchen weit entfernten Gewerkschaftshäusern. Diese Formen künftiger Arbeitsorganisation werden vielleicht für den Großteil der arbeitenden Menschen später kommen, als die wissenschaftlich-kulturelle Avantgarde vermutet, aber früher, als es manche Gewerkschafter erhoffen. Und deswegen sehe ich nur ein brauchbares Zukunftsmodell für gewerkschaftliche Organisationen: klein, vernetzt und flexibel. Als Dienstleister, die ihre Mitglieder mit Zusatzpower ausstatten. Um sich die Alternative auszumalen, dazu brauchen weder Sie noch ich viel Phantasie.