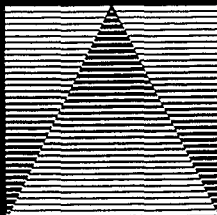


AUFGABE QUALITY PERSPECTIVE
ZUKUNFT: OF LIFE: ET
VERBESSERUNG THE OBJECTIF:
DER CHALLENGE LA QUALITÉ
LEBENS OF THE DE LA
QUALITÄT FUTURE VIE



4. Internationale
Arbeitstagung der
Industriegewerkschaft
Metall
für die Bundesrepublik
Deutschland
Oberhausen,
11. bis 14. April 1972
(Stadthalle)

A 99 - 07111

Dok. A 21-72 Orig. italienisch

Gian Primo Cella: 1)

HUMANISIERUNG DER ARBEIT

I. Für eine neue Qualität der menschlichen Arbeit

Die Humanisierung der Arbeit läßt sich als Prozeß definieren, der darauf hinsteuert, die gegenwärtigen, qualitativ unbefriedigenden Merkmale der menschlichen Arbeit in den Großunternehmen, die Güter oder Dienstleistungen erstellen, mit der Zeit zum Verschwinden zu bringen. Im Verlauf dieses Prozesses soll eine in früheren Entwicklungsphasen noch vorhandene, aber seit-her verlorene Qualität der Arbeit wiederhergestellt werden, oder auch der Arbeit eine wahrhaft

1) Professor für Arbeitssoziologie, Höheres Institut für Sozialwissenschaften, Trient, Italien.

neue Qualität verliehen werden, wo diese bereits in den Anfängen der Industrialisierung ihre innere Wertigkeit eingeübt hatte.

Dieser Entwicklungsprozeß soll die qualitativen Aspekte der menschlichen Arbeit wieder in den Vordergrund stellen. Das heißt: Aufwertung der "Berufsqualität" (worunter hier der konkrete Inhalt der Arbeitsaufgaben innerhalb eines gegebenen Systems der Arbeitsteilung verstanden werden soll), Ausweitung der Entscheidungsbefugnisse für den Einzelnen wie für das Arbeitsteam und die Gruppe, Erweiterung des Spielraums für eine Selbstbestimmung und "Selbstverwaltung" auf allen Stufen der Betriebsorganisation und vor allem auf den untersten Stufen, die heute die rein ausführenden Tätigkeiten umfassen.

Dieser Prozeß soll das Ziel verfolgen, die fundamentale Ungleichheit zu überwinden, die die arbeitende Klasse zerklüftet: die Diskrepanz zwischen den Arbeitnehmern (hochqualifizierte Techniker, Facharbeiter usw.), denen die eigene Arbeit gewisse Möglichkeiten bietet, ihr fachliches Können und ihre Berufskennnisse zu erweitern und zu vertiefen und so den Wert der eigenen Arbeitskraft zu erhöhen, und den vielen anderen, denen diese Möglichkeit versagt bleibt und die sogar - besonders bei repetitiven Aufgaben, die ein hohes Arbeitstempo erfordern - erleben müssen, wie ihre Kräfte in der gnadenlosen Hetzjagd des Alltags allmählich aufgerieben werden, bis sie zum alten Eisen gehören. Und es dauert gar nicht so lange, bis es so weit ist: unter diesen Arbeitskräften findet man verhältnismäßig viele junge Leute, die oft aus anderen ärmeren Gegenden zugewandert sind; nach verhältnismäßig kurzer Zeit werden die meisten von ihnen an den Rand

gedrängt oder verlieren ihren Arbeitsplatz, wenn sie nicht überhaupt aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden.

Hier muß der Prozeß der Humanisierung einsetzen: Er muß darauf gerichtet sein, den Arbeiter und die Arbeiterklasse als geschichtlich handelnde Subjekte in die Arbeitsgestaltung wieder einzugliedern, um den Bedürfnissen Rechnung zu tragen, die dem Akt des Arbeitens selbst entspringen - "der Forderung", um mit A. Touraine (1) zu sprechen, "nach schöpferischem Gestalten, nach Herrschaft über das Arbeitsgerät und das in produktiver Tätigkeit Geschaffene".

Diese Definitionen des Begriffs der Humanisierung der Arbeit werfen sofort eine Reihe von Fragen auf: welche Veränderungen, die sich in der gegenwärtig vorherrschenden Arbeitsorganisation anbahnen, bieten konkrete Ansatzpunkte für einen solchen Prozeß der Vermenschlichung? Wird das Schwergewicht auf der technischen Rationalisierung liegen, die mit der Einführung immer fortgeschrittenerer Technologien in den Produktionsablauf Eingang findet, oder werden sich diese Veränderungen hauptsächlich in Form von organisatorischen Umschichtungen vollziehen? Aus dieser ersten Fragenreihe ergibt sich logischermaßen eine weitere Gruppe von Fragen, die in der einen oder anderen Form das Problem der Beziehungen zwischen der Technik und den Systemen der Arbeitsteilung zum Inhalt haben: Werden sich die neuen Technologien (elektronische Datenverarbeitung, numerische Steuerung usw.) auf die

(1) A. TOURAINE, La coscienza operaia (italienische Übersetzung), F. Angeli-Verlag, Mailand, S. 139, 1969.



A 99 - 07111

Qualität der Arbeit auf jeden Fall positiv auswirken oder nicht? Oder, um die Frage unter einen anderen Blickwinkel zu stellen: Können die negativen Eigenschaften der für die Phase der Mechanisierung typischen Arbeitsaufgaben (weitgehende Aufgliederung in monotone, sich stets wiederholende Handgriffe usw.) erst dann beseitigt werden, wenn die Automation auf breiter Front Einzug hält, oder kann man damit schon früher beginnen?

Um diese Fragenreihe beantworten zu können, müssen zunächst die verschiedenen Richtungen aufgezeigt werden, in denen sich die gegenwärtige Arbeitsorganisation entwickeln könnte. Natürlich können wir nur von einigen und keinesfalls von allen diesen Entwicklungen erwarten, daß sie Ansatzpunkte zu einem Prozeß der Humanisierung der Arbeit bieten.

II. Moderne Technologien und ihre Auswirkung auf den Arbeitsinhalt

Als erste Frage wird zu prüfen sein, welche qualitativen Veränderungen im Arbeitsinhalt die modernen Technologien und insbesondere die neue Informationstechnik in ihren verschiedenen Ausprägungen voraussichtlich mit sich bringen werden. Die Untersuchungen, die zu dieser Frage

angestellt wurden (1), lassen bisher keine eindeutigen Schlüsse zu, einerseits wegen der Uneinheitlichkeit der angewandten Methoden, andererseits weil sehr verschiedene Computertypen in die Betrachtung einbezogen wurden, des weiteren, weil dem Gebrauch dieser Computer völlig gegensätzliche Weltanschauungen zugrundeliegen können, und nicht zuletzt, weil die Gegenreaktionen der durch die Umstellung betroffenen Arbeitskräfte ganz verschieden ausfallen können. Trotzdem lassen sich gewisse - zumindest tendentielle - Gemeinsamkeiten aus den Ergebnissen herausarbeiten, und zwar gerade in bezug auf die qualitative Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung.

Bei den Angestellten besteht die globale Auswirkung auf das Qualifikationsniveau oft nur in einer geringfügigen Zunahme der mittleren Stufen. Diese ergibt sich allerdings als Resultante gegenläufiger Tendenzen: eine leichte Erhöhung des Qualifikationsgrades auf den höheren Stufen, eine Verringerung bei den Mittelstufen und wiederum eine Erhöhung bei den untersten

(1) Die folgenden Betrachtungen sind einem Referat entnommen, das ich im September 1971 am internationalen Seminar der Adriano Olivetti-Stiftung in Courmayeur über die Beziehungen zwischen der Einführung des Computers, der Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung und dem Auftreten von Arbeitskonflikten hielt. Der Titel lautete: I rapporti fra introduzione dei calcolatori elettronici, composizione della forza lavoro e conflitti industriali (vervielfältigt).

Stufen (1). Zwei Folgen treten auf jeden Fall ein: Einerseits entsteht eine Nachfrage nach hochqualifizierten Sachverständigen für die Erstellung der "software", d.h. die mit der Programmierung und Systemanalyse verbundenen Aufgaben. (Allerdings gehen die betreffenden Fachleute vielfach nicht aus der traditionellen Angestelltenlaufbahn innerhalb des Betriebes hervor.) Andererseits nehmen die Routinearbeiten zu, die mit der Dateneingabe verbunden sind.

Im übrigen scheint es, daß sich an den herkömmlichen Kriterien der innerbetrieblichen Arbeitsteilung auch in den neuen elektronischen Rechenzentren wenig ändert (2). Anders gesagt: Der Computer zwingt dem Betrieb durchaus keine neue Organisationsstruktur auf; vielmehr spiegelt sich in den für die Programmierung vorgegebenen Funktionen und auch in der Arbeitsweise des Computers die traditionelle Aufteilung zwischen schöpferischen Aufgaben und ausführenden Aufgaben wider, - zwischen der Arbeit des Geistes und der Arbeit, die den Menschen zum Roboter degradiert und im wesentlichen an die technischen

-
- (1) Vgl. z.B. E.R.F.W. CROSSMAN, S. LANER, L.E. DAVIS, S.H. CAPLAN: Evaluation of Changes in Skill-Profile and Job-Content, due to Technological Change, University of California, Berkeley, 1966.
- (2) Vgl. u.a. J. KRUSE: Comparaison des pratiques d'affectation du personnel pour les installations de traitement des données, in Automation, Progrès Technique et Main-d'oeuvre (Supplément au rapport final), OECD, Paris 1966, S. 157-171.

Erfordernisse der Betriebsanlagen gebunden ist (1).

Auch für die Arbeiter ergibt sich, wenn wir die Auswirkungen der integrierten Produktionssysteme oder der numerisch gesteuerten Maschinen betrachten, gewiß kein sehr ermutigendes Bild. Die neue Produktionstechnik führt oft nicht zu den erhofften Ergebnissen, daß Aufgaben mit niedrigem Qualifikationsgrad wegfallen und dem Arbeitnehmer neuer Entscheidungsspielraum erschlossen wird, sondern es kommt vielmehr dazu, daß die Anzahl der Arbeitsplätze für qualifizierte Arbeitskräfte abnimmt und letztlich die Einflußnahme des arbeitenden Menschen auf das Arbeitstempo und die Arbeitsweise noch weiter eingeschränkt wird.

Zur Zeit gibt es noch wenige Industriebetriebe, deren Produktionssystem voll integriert ist, doch ist - wie in einem erst kürzlich unter dem Patronat der OECD abgehaltenen Seminar (2) betont wurde - damit zu rechnen, daß diese Systeme in den nächsten Jahren in vielen Unternehmen eingeführt werden. Diese Entwicklung wird sich unter anderem in der Planung und Konstruktion, der Produktionskontrolle und der Qualitätskontrolle auswirken. Beispielsweise sieht

-
- (1) In diesem Punkt kann ich dem französischen Philosophen Roger Garandy nicht folgen, wenn er behauptet, daß der Computer "ein anti-tayloristisches System erfordert": Le grand tournant du socialisme, Gallimard, Paris 1969, S. 34.
 - (2) OECD, L'enseignement et la formation de l'ouvrier métallurgiste de 1980, Séminaire Syndical Régional, Paris 1971.

man in der Kraftfahrzeugindustrie die Verwendung von EDV-Anlagen in den folgenden Bereichen voraus: Ingenieurwesen (Forschung und Entwicklung, Planung, Konstruktion); Klassifizierung von Einzelteilen, Unteraggregaten und Vollaggregaten; Anwendung kombinierter Technologien auf die Produktionsprozesse (1).

Aus solchen Anwendungen des Computers (die im wesentlichen auf eine verstärkte Kontrolle über Produktion und Belegschaft hinauslaufen) könnten sich eine Senkung der Konstruktionskosten auf den mittleren oder unteren Stufen und im Bereich der Produktion mit zunehmender Standardisierung eine Verringerung aller Zurüstungsaufgaben ergeben. Demgemäß ist zu erwarten, daß die Verbreitung der integrierten Produktionssysteme gesamthaft zu einer bedeutenden Abwertung der manuellen Arbeit führen wird, - ganz abgesehen davon, daß nur wenige Arbeiter die neuen durch die Computerisierung entstehenden Programmierungsaufgaben übernehmen werden.

Zur Einführung der numerischen Steuerung ist zu bemerken, daß mit dieser Entwicklung die allmähliche Übernahme menschlicher Funktionen durch die Maschine ihren logischen Abschluß findet. Immerhin ist diese Entwicklungsphase, in der die fachlichen und beruflichen Fertigkeiten vom Menschen auf die Maschine übertragen werden, vor allem in ihren fortgeschrittensten Ausprägungen nicht mehr durch die Starrheit und übermäßige Aufgliederung der mechanisierten Systeme

(1) F. KOENIGSBERGER: Innovations présentes et futures dans les techniques et l'organisation des entreprises, in OECD: L'enseignement etc. (a.a.O.), S. 64-67.

charakterisiert; das neue System ist flexibel, anpassungsfähig, selbstregelnd; dem Facharbeiter wurde in diesem Sinne endgültig der Rang abgelaufen.

Bei der Bedienung von Werkzeugmaschinen tritt die Herabstufung der manuellen Arbeit durch die Eliminierung hochqualifizierter Arbeitsplätze besonders deutlich zutage. Auch hier kann sich das Aufkommen der neuen Programmiererberufe auf die Zusammensetzung der Arbeiterschaft nur unbedeutend auswirken, weil es sehr schwierig ist, diese neuen Posten mit Facharbeitern der alten Schule zu besetzen. Gerade diese Funktionen können leicht an außerbetriebliche Kräfte in spezialisierten Rechenzentren übertragen werden.

Es wäre daher verfehlt, wollte man im Hinblick auf die Auswirkungen der Automation auf die Qualität der Arbeit eine optimistisch abwartende Haltung annehmen; dies gilt insbesondere für die neuen Informationstechnologien. Die bisherigen Untersuchungsergebnisse zeigen nur allzu deutlich, daß sich von der Einführung der modernen Technologien keine "automatisch" positive Wirkung erwarten läßt. Am besten läßt sich das Problem daher angehen, indem man die Anwendung dieser technischen Verfahren im Rahmen eines bereits bestehenden Systems der Arbeitsteilung und der entsprechenden Management-Strategie prüft.

Solcherlei Betrachtungen führen unmittelbar zu einer viel weiter ausholenden Erwägung: In welchem Maße sind die Veränderungen in den beruflichen Qualifikationen und - allgemein gesehen - allen qualitativen Aspekten der Arbeit zwangsläufig durch eine vorgegebene technische Basis bestimmt? Wir halten es auf Grund der neueren

Erfahrungen für gerechtfertigt, in dieser Hinsicht jede von einem starren technologischen Determinismus geprägte Betrachtungsweise aufzugeben.

Verschiedene Soziologen, so z.B. J. Urvoy (1), haben in sehr überzeugender Form jede streng deterministische Hypothese ad absurdum geführt. An Hand einer Analyse verschiedener konkreter Fälle, in denen zum Computerbetrieb übergegangen wurde, stellt Urvoy fest, wie sich der Computer jeweils auf die Berufsstruktur ausgewirkt hat; diese Untersuchung bestätigt seine anfängliche Hypothese, wonach die Richtung, in der sich die Berufsstruktur und die innere Gestaltung der Arbeitsaufgaben entwickelt, nicht "durch irgendeine der Automation innewohnende Zwangsläufigkeit, sondern vielmehr durch die wirtschaftlichen, soziologischen, kulturellen Gegebenheiten bestimmt wird, in deren Rahmen sie gestellt ist". Ob die Betriebs- und Arbeitsorganisation zentralisiert oder dezentralisiert wird, ob die Aufgliederung und daraus folgende Hierarchisierung der Arbeitsaufgaben noch weiter vorangetrieben wird oder ob die Entscheidung zugunsten einer stärkeren Polyvalenz und einer Förderung der Arbeitskräfte mit niedrigem Qualifikationsgrad ausfällt, hängt also vor allem davon ab, welche Ziele das Management in seiner "allgemeinen Unternehmenspolitik" verfolgt (2).

-
- (1) J. URVOY: Essai d'interprétation de quelques cas pratiques rencontrés in Automation, Progrès Technique et Main-d'Oeuvre, a.a.O., S. 195-204.
- (2) J. URVOY, a.a.O., S. 196 und 204.

So nützlich dieser Ansatz ist, um die Thesen des absoluten technologischen Determinismus zu widerlegen, birgt diese Betrachtungsweise doch gewisse Gefahren. Diese liegen nicht so sehr dort, wo sie auch Urvoy sieht, in dem Ersatz des technologischen Determinismus durch eine Art "Überdeterminismus" der allgemeinen Unternehmenspolitik. Die Gefahr besteht eher darin, daß man die neuen industriellen Technologien und insbesondere die Automation sozial und politisch wertfrei ansetzt. Diese mehr oder weniger neutrale Wertung der Technik an sich haben ja im Grunde beide Thesen gemeinsam: Der technologische Determinismus geht davon aus, daß die Technologie selbst, welche Entscheidungen das Management auch trifft, zwangsläufig bestimmte Auswirkungen auf die Arbeitskräfte hat. Der "betriebspolitische Überdeterminismus" postuliert hingegen, daß die Technik den Betriebsführungen einen weiten Entscheidungsspielraum läßt.

Wir müssen daher das ganze Problem neu definieren, wobei vor allem klarzustellen ist, daß die kapitalistische Unternehmenspolitik gewisse stets wiederkehrende Konstanten aufweist. Wenigstens drei dieser Grundzüge seien hier genannt: Streben nach Maximierung des wirtschaftlichen Ertrags, Erhaltung der Macht der Führungsgruppen, maximale Herrschaft über die Belegschaft. Daraus erhellt, daß sich der Variationsspielraum dieser Politik in gewissen Grenzen halten muß, die durch die eben angeführten Konstanten vorgegeben sind. Zweitens ist festzuhalten, daß geschichtlich gesehen die Macht der Betriebsführungen und ihre Kontrolle über die Belegschaft stets in den technisch-organisatorischen Strukturen ihren Niederschlag gefunden

hat, die auf diese Weise ihrerseits zu Macht- und Herrschaftsverhältnissen geworden sind. Infolgedessen kommt es weniger darauf an, welchen Spielraum eine bestimmte Technik der Betriebsführung in ihren Entscheidungen bietet, als darauf, wie die Betriebsführung diesen allfälligen Spielraum nutzt. Es ist aber gar nicht so wichtig, ob und inwieweit die neue Informationstechnik dem Management die Wahl zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung offen läßt; viel belangreicher ist die Erkenntnis, daß sich das Management fast immer nur für die erste dieser beiden Möglichkeiten entscheiden wird.

Wollen wir zum Schluß, nach diesen Betrachtungen über die Beziehungen zwischen Technik und unternehmerischen Entscheidungen, in denen das Problem leider nur sehr oberflächlich gestreift werden konnte, wieder auf die Frage des Qualifikationsgrades und der qualitativen Aspekte der Arbeit zurückkommen. Aus den oben angestellten Erwägungen können wir wohl zu Recht den Schluß ziehen, daß die qualitative Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft nicht unmittelbar von der Technik bestimmt wird, weil nämlich die technische Struktur ihrerseits von der allgemeinen Grundsatzpolitik des Management "überdeterminiert" wird; gerade diese Politik konkretisiert sich aber, wie die geschichtliche Erfahrung zeigt, in der technischen Basis, so daß in den meisten Fällen der von den modernen technischen Verfahren allenfalls offengelassene Spielraum illusorisch wird. Diese Tatsache wurde von Kern und Schumann in folgendem Satz zusammengefaßt: "Eine Kritik des Verhältnisses von Herrschaft und Technik hat... daran anzusetzen, daß Konflikte im Betrieb nicht so sehr durch Gegensätze zwischen dem sozialen und dem als gegeben hingenommenen

technischen System entstehen, sondern durch die Unterordnung der Technik und des technischen Wandels unter die Interessen des Managements." (1)

III. Die Krise der gegenwärtigen Arbeitsorganisation und die Aktion der Arbeiter mit niedrigem Qualifikationsgrad

Wir haben gesehen, daß es weder den tatsächlichen Verhältnissen noch dem angestrebten Ziel entspräche, darauf zu bauen, daß der technische Fortschritt "automatisch" und "zwangsläufig" zu einer Humanisierung der Arbeit führen müsse und diese mit zuversichtlicher Gelassenheit abzuwarten. Aus dieser Erkenntnis ergibt sich die Forderung, eine wirklichkeitsnahe Strategie zur Umwandlung der gegenwärtigen Arbeitsorganisation, wie sie insbesondere in den großen Massenproduktionsbetrieben vorherrscht, auszuarbeiten und die sozialen Kräfte zu erfassen, die als wirksame Träger einer solchen Strategie in Betracht kommen. Im folgenden will ich versuchen, in einer skizzenhaften Darstellung die sich aus dieser Forderung ergebenden Fragen zu einem Teil zu beantworten.

In meinen Überlegungen gehe ich von zwei Hypothesen aus, die sich meines Erachtens in der Geschichte der Industrialisierung in unserem Jahrhundert immer wieder bestätigt haben. Erstens: Änderungen in der Arbeitsorganisation treten immer nur dann ein, wenn das innere Gleichgewicht

(1) H. KERN und M. SCHUMANN: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, 2 Bände, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/Main 1970, Bd. 2, S. 16.

der bestehenden Organisation, die grundlegenden Maßstäbe, nach denen sie sich ausrichtet, die organisatorischen Grundsätze der Betriebsordnung, durch schwere Krisen erschüttert werden. Zweitens: die Hauptursache solcher Krisen ist die Arbeiterschaft selbst, vor allem in ihren spontanen oder organisierten Forderungs- und Kampffaktionen. In diesem Zusammenhang mag der technische Fortschritt mit den durch ihn erschlossenen Neuerungsmöglichkeiten vielleicht ein notwendiger, nie aber ein hinreichender Faktor sein, um solche Reformen zu sichern.

Die Gegebenheiten, auf die sich die folgenden Betrachtungen stützen, gelten vielleicht in mancher Hinsicht ganz allgemein für die Industrie ohne örtlichen und zeitlichen Bezugsrahmen; die Hinweise auf die Aktionen der Arbeiterschaft und ihre grundsätzlichen Forderungen hinsichtlich einer Umgestaltung der Arbeitsorganisation beziehen sich aber in erster Linie auf die diversen Kampffaktionen der italienischen Gewerkschaftsbewegung in den Jahren 1968 bis 1969, die in den Monaten September-Dezember 1969 ihren Gipfelpunkt erreichten, - einer Zeit, die unter dem Namen "heißer Herbst" in die Gewerkschaftsgeschichte eingegangen ist.

Die Forderungen, die sich auf eine Reform der Betriebsorganisation im Sinne einer Humanisierung der Arbeit richten, können sich auf strukturelle Momente beziehen (Umstrukturierung der Arbeitsaufgaben, Einfluß auf das Arbeits-tempo, usw.) oder auch darüber hinausgehen (Herabsetzung der geforderten Berufsqualifikationen, gleiche Einstufung von wesentlich gleichartigen Arbeitsplätzen, Abschaffung von

Leistungslohnsystemen usw.), wobei die letztere Kategorie, die überstrukturellen Forderungen, aus der ersteren hervorgeht.

Forderungen der einen wie der anderen Art wurden - und werden noch immer - von den italienischen Gewerkschaften erhoben, vor allem in der metallverarbeitenden Industrie. Im übrigen verliert der Zeitpunkt, zu dem diese Bestrebungen aufkamen - die Kampfjahre 1968 und 1969, in denen die Entschlossenheit der einfachen, ungelernten Arbeiter der großen Massenproduktionsbetriebe für ihre Ziele unerschrocken einzutreten, einen neuen Höhepunkt erreichte - diesen Forderungen sicherlich ihre besondere Note. Diese Schicht der Arbeiterschaft nahm es auf sich, das überkommene System der Einstufung in Qualifikationsgrade in Frage zu stellen und für ein egalitäres Wertesystem in den Kampf zu ziehen. Sie war es, die einer Arbeitsorganisation, die als Ursache der krassen Formen der Entfremdung erkannt wurde, ihre eindeutige Absage - wenn auch noch auf vorpolitische Ebene - erteilte.

Außer Zweifel steht ferner, daß diese neuen Forderungen zu einer Zeit Gestalt annahmen, in der die gegenwärtig vorherrschende Arbeitsorganisation - vor allem in den Großunternehmen mit hochmechanisierter Massenproduktion - in einer schweren Krise (aus kapitalistischer Sicht) steht. Diese Krise rührt an den allgemeinen Grundpostulaten der sogenannten "wissenschaftlichen Arbeitsorganisation" und stellt insbesondere bestimmte Produktionsmethoden in Frage, die auf einer immer weitergehenden Aufgliederung der Arbeitsaufgaben bei ständiger Verkürzung der Normzeiten und Erhöhung des Arbeitstempos beruhen.

Daß es zu dieser Krise kommen mußte, ist im übrigen kaum verwunderlich, wenn man bedenkt, daß das gesellschaftspolitische System der Verwendung der menschlichen Arbeitskraft - innerhalb gewisser durch die kapitalistischen Produktionsverhältnisse vorgegebener Grenzen - als geschichtliches Phänomen einem ständigen Wandel unterliegt. Mit dem "Taylorismus" wurde ein neues Organisationsmittel geschaffen, das eine Form der Ausbeutung ermöglichte, die nicht mehr auf einer unbegrenzten Verlängerung der täglichen Arbeitszeit, sondern auf der Erhöhung der Arbeitsintensität beruhte. Gleichzeitig ist dieses System als Reaktion auf die ersten Ansätze des Arbeiterwiderstandes (wie z.B. der Bummelstreik) zu verstehen. Dem Kapital erschloß dieses neue System die Möglichkeit, in zunehmendem Maß auf ungeschulte Arbeitskräfte zurückzugreifen, die zum überwiegenden Teil aus der Landwirtschaft abgedrängt worden waren. Der "Taylorismus" fasste zuerst gegen Anfang dieses Jahrhunderts in Amerika Fuß und breitete sich allmählich unter dem Druck der Erfordernisse des Massenabsatzes und der Mechanisierung auf die industrialisierten Länder aus, weil er Produktivitätssteigerungen ermöglichte, die vorher undenkbar gewesen waren. Lange Jahre hindurch entwickelte sich die Industrie in den kapitalistischen Systemen nach folgender Formel: stärkere Mechanisierung → weitergehende Aufgliederung der Arbeitsaufgaben → Beschäftigung einer größeren Zahl von ungeschulten Arbeitskräften → höhere Produktivität → höhere Gewinne. In Italien - wie auch in anderen europäischen Ländern - begann diese Entwicklung in der Mitte der fünfziger Jahre und setzte sich mit großer Dynamik bis zur Mitte der sechziger Jahre fort.

Selbstverständlich kann durch diese Form der Arbeitsorganisation die Produktivität nicht auf unbegrenzte Zeit hinaus gesteigert werden; das nimmt wohl auch niemand ernstlich an. Einer solchen Entwicklung "ad infinitum" steht schon ein gewichtiger Faktor entgegen: die Reaktion der Arbeiterschaft; mit dem Aufkommen neuer Formen der gewerkschaftlichen Organisation, angesichts der stärkeren Verhandlungsstellung der Arbeitnehmer, der Politisierung breiter Schichten, die das heutige Produktionsgefüge nicht mehr als gegeben hinnehmen, muß auch das Kapital neue Wege suchen und wird wohl nicht mehr lange auf den typischen Einstellungen der Gründerjahre der Mechanisierung und Massenproduktion beharren können.

In allen Industriestaaten mehren sich die Anzeichen dieser Krise; hohe Kampfbereitschaft der ungelerten Arbeiter, zunehmendes Fernbleiben vom Arbeitsplatz und Arbeitsplatzwechsel, Rückgang der Qualität der produzierten Güter (1). In manchen Situationen können die Vertreter der Industrie politische und wirtschaftliche Gegenmaßnahmen ergreifen, etwa über den Erlaß gewerkschaftsfeindlicher Gesetze, die Schaffung künstlicher Wirtschaftskrisen usw. Wo ihnen dieser Weg versperrt ist, bleibt den Unternehmern nichts anderes übrig, als den Forderungen nach einer Reform der Arbeitsorganisation zu entsprechen. Zu Recht bemerkt Cacciari: "Erst wenn alle Möglichkeiten zur Auswertung einer bestimmten

(1) Über die Lage in den amerikanischen Automobilwerken gibt der Artikel von J. GOODING in "Fortune", Juli 1970, äußerst interessante Aufschlüsse.

Verbindung zwischen Kapital und Arbeit erschöpft sind, stellt sich das Problem der Umstrukturierung... Bei Überschreitung eines kritischen Schwellenwertes ist die Arbeitnehmerschaft an und für sich nicht mehr produktiv: eine Beibehaltung der bisherigen Verbindungsform mit den bestehenden Produktionsmitteln würde eine Entwicklung mit Nullwert, d.h. eine bloße Reproduktion des vorhandenen Bestands auslösen." (1)

Die gegenwärtige Lage ist demnach durch zwei maßgebende Momente gekennzeichnet: einerseits die Krise - wenigstens aus kapitalistischer Sicht - der bisherigen Arbeitsorganisation und der inneren Betriebsstruktur, andererseits die große Masse der ungelernten Arbeiter (d.h. der Arbeitskräfte, die repetitive, weitgehend aufgegliederte Aufgaben durchführen, die ihnen keine Verbesserung ihrer beruflichen Fähigkeiten ermöglichen), die militant ihre Forderungen vertritt, sich für ein egalitäres Wertesystem einsetzt (eine Einstellung, die bis zur Ablehnung des Grundkonzepts der beruflichen Eingruppierung gehen kann) und gegen die Verfahren des Leistungslohnsystems ankämpft.

Wir unterstellen, daß die derzeitige Krise der vorherrschenden Organisationsformen des Arbeitsprozesses nur dann wirksam genutzt werden kann, um deren innere Widersprüche aufzudecken und in gewissen Etappen eine bedeutende Erhöhung der Kaufkraft der Fabrikarbeiter zu erzwingen, wenn sich die Gewerkschaften spezifisch auf die neuerwachte Militanz der ungelernten Arbeiter

(1) M. CACCIARI: Qualificazione e composizione di classe in "Contropiano", Nr. 2, 1970, S. 194-195.

stützen. Gerade diese Schichten der Arbeitnehmerschaft, die "unskilled workers", sind am ehesten in der Lage, einen Prozeß der schrittweisen Humanisierung der Arbeit faktisch durchzusetzen.

Wenn der Gewerkschaft daran gelegen ist, diesen Prozeß in Gang zu bringen, dann muß sie die Konsequenzen ziehen und die Aktion der Arbeiter mit niedrigem Qualifikationsgrad auch politisch und organisatorisch fördern. Sie muß also in den siebziger Jahren gewissermaßen den gleichen Weg einschlagen, den die CIO in den Vereinigten Staaten in den dreissiger Jahren beschritt. Der Vorrang, der dieser Aktion einzuräumen ist, gründet sich auf der maßgeblichen Rolle, die diese Schicht der Arbeiterklasse stets gespielt hat, erstens indem sie als Träger der hochmechanisierten Produktionsverfahren deren weitgehende Verbreitung überhaupt möglich machte und später deren Folgen - in Form einer Entfremdung vom Arbeitsprozeß und der Abwertung der eigenen Arbeit - zu tragen hatte, und zweitens auf Grund der Schlüsselstellung (im aktiven wie im passiven Sinn), die sie in der Krise der heutigen Arbeitsorganisation einnimmt.

IV. Das Problem von Kontrolle und Konsens und der qualitative Inhalt der Arbeitsaufgaben

Die Schicht der ungelernten Arbeiter stellt heute das Management, vor allem in den großen Massenproduktionsbetrieben, vor die schwierigsten Probleme der Unternehmensführung in ihren verschiedenen Funktionsbereichen: Einwirken auf die Belegschaft, damit diese die Produktionsziele des Unternehmens akzeptiert; Beibehaltung der Kontrolle über sämtliche Arbeitskräfte; Vor-ausberechenbarkeit und Planung der Produktion;

die quantitative Schichtung und Zusammensetzung der Belegschaft; Bestimmung der Rollen der verschiedenen Stufen der Betriebshierarchie usw. Eben diese Verwaltungsprobleme können das Kapital (oder wenigstens seine fortgeschrittensten Fraktionen) vor die Notwendigkeit stellen, die ganze Betriebsstruktur und -organisation völlig neu zu überdenken.

Greifen wir aus den Problemen des internen Betriebsgeschehens die Frage heraus, die uns für das Funktionieren des Industriebetriebes selbst am bedeutendsten erscheint: das Problem des Konsens, des beiderseitigen Einverständnisses von dem ja die Kontrolle über die Belegschaft abhängt. Dieses Problem läßt sich im wesentlichen auf zwei Arten von Elementen zurückführen: arbeitsinterne und arbeitsexterne Faktoren. Die erstere Gruppe umfaßt die Fragen, die sich auf den Inhalt der Arbeitsaufgaben selbst beziehen, die letztere die Fragen, die nicht unmittelbar mit dem eigentlichen Arbeitsinhalt in Zusammenhang stehen (wie z.B. Entlohnung, Prämiensysteme, Einstufung des Arbeitsplatzes, Aufstiegsmöglichkeiten usw.). Wenn man von außergewöhnlichen Arbeitsmarktverhältnissen absieht, d.h. solchen, die für die Arbeitnehmer besonders ungünstig oder besonders günstig sind, bestimmt die Verbindung der beiden eben genannten Faktorenkomplexe, in welchem Maße die Beschäftigten die Unternehmensziele akzeptieren, und damit die "Kontrollierbarkeit" der Arbeitnehmer, den Grad ihrer Eingliederung in den Betrieb und ihre Bereitschaft, sich an die durch die Betriebsorganisation vorgegebenen Zeiten, Ausstoßmengen und Arbeitsweisen zu halten.

Betrachten wir nun die Belegschaft eines Massenproduktionsbetriebs in ihrer Gesamtheit, so ersehen wir, daß die Kombination zwischen den Elementen der beiden Gruppen auf jeder Stufe verschieden ist. Die höchsten Werte gelten für die hochqualifizierten Techniker und Spezialisten (weitgespannte Ermessensbefugnisse, hochwertiger fachlich-beruflicher Arbeitsinhalt; gute Aufstiegschancen sowohl im Sinne einer formellen Beförderung als auch einer substantiellen Aufwertung des Arbeitsinhalts), die geringsten Werte für die ungeschulten Arbeiter (fachlich-beruflicher Arbeitsinhalt gleich Null, überhaupt keine Aufwertungsmöglichkeit, nur geringe Aufstiegsmöglichkeiten).

Um die ungeschulten Arbeiter an den Betrieb, sein inneres Gleichgewicht, seine Produktionsziele zu binden, stehen dem Management im Grunde nur drei Möglichkeiten zu Gebote: die Drohung von Personalkürzungen (dieser Weg ist offensichtlich nur bei einem starken Überhang des Angebots an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt gangbar; der Einsatz von Anreizmitteln, deren eigentliche Funktion heute meistens gar nicht mehr darin besteht, einen echten Anreiz zu besonderen Leistungen zu bieten, sondern vielmehr darin, die Arbeitnehmer zu belohnen, die sich einem bereits vorgegebenen Arbeitsrhythmus anpassen; und letztlich die Verwendung von Einstufungssystemen, die zwischen an sich gleichartigen Arbeitsaufgaben diskriminieren und denjenigen Arbeitnehmern eine Vorzugsstellung einräumen, die sich am engsten an die Bande der Betriebsorganisation ketten.

So stehen der Führung des Großunternehmens eine Masse von Arbeitskräften gegenüber, deren konkreter Arbeitsinhalt so dürftig ist, daß er keine Handhabe bietet, um sie in die Organisation des Produktionsprozesses einzugliedern. Dieses Ziel kann nur über die arbeitsexternen Elemente erreicht werden. Verschiedene betriebliche Untersuchungen, so z.B. die Erhebung, die in Großbritannien von der Firma Imperial Chemical Industries durchgeführt wurde (1), haben aber gezeigt, daß diese arbeitsexternen Elemente kaum imstande sind, das wachsende Unbehagen wettzumachen, das aus dem geringen qualitativen Inhalt der Arbeitsaufgaben erwächst.

Die Manifestationen dieses Unbehagens tun sich, wie wir bereits gesagt haben, in allen hochindustrialisierten Ländern kund. Besonders stark wirken sie dort, wo, wie in Italien, eine ausgereifte und dynamische Gewerkschaftsbewegung besteht, die bereit ist, die herkömmlichen Probleme der in den Fabriken herrschenden Arbeitsverhältnisse unter einem völlig neuen Blickwinkel anzugehen.

Es besteht eine wachsende Tendenz, die traditionelle Einstufung der Arbeitsplätze in Frage zu stellen und egalitäre Wertsysteme anzustreben, - eine Tendenz, die gerade als Reaktion auf die vom Management geübte Diskriminierung zwischen den verschiedenen Arbeitnehmerschichten bei deren Eingliederung in den Betrieb eingetreten ist und zu zahlreichen Arbeitskonflikten

(1) W.J. PAUL und K.B. ROBERTSON: Job Enrichment and Employee Motivation, Gower Press, London 1970.

geführt hat, die sich gegen das Leistungslohnsystem in allen seinen Formen richten. Angesichts dieser Tendenz ist es verständlich, daß es den Unternehmen heute schwerer fällt als je zuvor, von ihren Waffen - Diskriminierung bei der Eingliederung in den Betrieb und Kontrolle über die Belegschaft - wirksamen Gebrauch zu machen.

Wenn ihnen andere Wege, die Belegschaft in den Griff zu bekommen, verwehrt sind, bleibt den Betrieben (und vor allem den führenden Großunternehmen) oft nur eine Möglichkeit: die Neuorganisation der Arbeitsplätze und die qualitative Bereicherung des Arbeitsinhalts. Hier eröffnet sich der gewerkschaftlichen Kampfkation zur Vortreibung dieses Wandlungsprozesses ein ganz neues Betätigungsfeld, bei der die Gewerkschaft nicht mehr in der Defensive steht, indem sie den Arbeiter bei Einführung neuer Arbeits- und Organisationsformen abzusichern sucht, sondern auch in der Offensive im Bemühen, eine Neuaufwertung der Arbeit zu erzielen.

In dieser Sicht hat die Gewerkschaft dafür zu sorgen, daß jede Änderung in der Arbeitsplatzstruktur, und sei sie auch noch so gering, mit einer wesentlichen Erhöhung der Macht- und Kontrollbefugnisse der an der Änderung beteiligten Arbeitergruppe Hand in Hand geht, damit das Management nicht mehr zu Systemen mit unterschiedlicherem Integrierungsgrad zurückkehren kann (wie dies anscheinend im Anschluß an die experimentelle Umstrukturierung der Arbeitsplätze in der IBM France geschehen ist). So verstanden, kann Humanisierung der Arbeit niemals eine Rückkehr zum Paternalismus oder Verzicht auf die Macht oder Freiheit, neue Forderungen zu stellen, bedeuten.

V. Eine echte Chance zur qualitativen
Aufwertung der Arbeit

In Verfahren, in denen Montagegänge vorherrschen, ist es bekanntermaßen äußerst schwierig, den Produktionsprozeß schrittweise zu automatisieren; außerdem wird durch die Automation die Anpassungsfähigkeit der Organisation wesentlich eingeschränkt. Wenn wir daher diese Möglichkeit ausklammern, können sich die großen Industrieunternehmen veranlaßt sehen, einen mehr oder weniger stabilen, auf einem gewissen Grad von gegenseitigem Einverständnis beruhenden Arbeitsfrieden, eine Wiederherstellung der Kontrolle über ihre Belegschaften, durch eine Neuorganisation der Arbeitsplätze (1), eine "Entvertikalisierung" der Betriebsstruktur, kurz eine neue Aufteilung der Arbeit zu erkaufen.

Dieses Gebiet bietet aber gleichzeitig auch der gewerkschaftlichen Aktion - der solche Neuerungen zu einem guten Teil zu verdanken sind - neue Möglichkeiten, gegen eine Alleinkontrolle des Unternehmers über solche Umstellungen

-
- (1) Dieser Tage war z.B. einer Zeitungsnotiz zu entnehmen, daß in den Renault-Werken in Le Mans Versuche zu einer Neuorganisation der Arbeitsplätze - allerdings noch in bescheidenem Umfang - in die Wege geleitet wurden. Wie erinnerlich, hatten in diesem Betrieb vor kurzem die O.S. (ungelernten Arbeiter) starke Kampfaktionen geführt.

Versuche in größerem Maßstab sind zur Zeit in zwei schwedischen Automobilwerken, Volvo und Saab, im Gange.

anzukämpfen und ihre eigene Macht und Einflußnahme auf die Gestaltung der Betriebsorganisation auszuweiten, um den neuen Zustand zu sichern und gleichzeitig zu verhindern, daß die Erfüllung dieser Forderungen mit einem Verzicht auf neue Forderungen erkauft wird.

Sind einmal die Betriebe zu einer Neuorganisation der Arbeitsplätze (oder besser gesagt, zu den ersten Ansätzen zu einer solchen Neuorganisation) veranlaßt worden, so sollte die Gewerkschaft sich dafür einsetzen, daß:

- diese Neuorganisation sich nicht auf die horizontale Ebene beschränkt, sondern auch in vertikalem Sinn erfolgt;
- der Wiedereinführung individueller Leistungsanreize in Form von Geldprämien ein Riegel vorgeschoben wird (individuelle Leistungsprämien wären ja theoretisch möglich, sobald der Arbeiter wieder einen stärkeren Einfluß auf die eigene Arbeit ausüben kann);
- die Normzeiten für die einzelnen Arbeitsgänge nicht verkürzt werden (was ja der Unternehmer unter anderem mit der Neuorganisation bezweckt, indem er die Ausfallzeiten am Fließband ausschaltet);
- keine Personalkürzungen, insbesondere bei den unmittelbar an der Produktion beteiligten Arbeitern, durchgeführt werden;
- die inhaltliche Aufwertung der Arbeit eine formelle Höherstufung nach sich zieht;
- die Wiedereinführung einer stark aufgegliederten Stufenskala mit entsprechender Denivellierung des Arbeitsentgelts vermieden wird

(solche Maßnahmen wurden in der IBM France und in gewissen Unternehmensteilen der holländischen Philips-Werke getroffen, in denen eine Umstrukturierung der Arbeitsplätze durchgeführt worden war).

Um die Erschließung dieser neuen Aktionsfelder zu ermöglichen, müßten die Gewerkschaften schon jetzt daran gehen, die Forderungen strukturellen Inhalts (d.h. Forderungen, die sich auf die Strukturierung der Arbeitsaufgaben beziehen) mit Nachdruck zu vertreten; noch wichtiger könnte es aber sein, in der derzeitigen Krise der Arbeitsorganisation alten Stils die "überstrukturellen" Forderungen voranzutreiben, die mit den Zielen, die die Strategie zur Umwandlung der gegenwärtigen Betriebsorganisation verfolgt, in engem Zusammenhang stehen. In diesem Sinne kommt dem Kampf gegen die verschiedenen Formen der Diskriminierung (einschließlich der Diskriminierung in der Eingliederung) und gegen die Anreiz- und Leistungslohnsysteme wesentliche Bedeutung zu. Durch eine echt egalitäre Politik auf dem Gebiet der beruflichen Einstufung, die auf einer entschiedenen Ablehnung finanzieller Anreize in jeglicher Form beruht, kann die Gewerkschaft einen nicht unerheblichen Beitrag zur Umstrukturierung der Arbeitsplätze in der Fabrik leisten, indem sie es dem Management immer schwieriger macht, in seiner Personalpolitik mit Ausgleichsfaktoren zu operieren, die den Inhalt der Arbeitsaufgaben nicht berühren. Der Prozeß der Humanisierung der Arbeit kann nur dann mit Erfolg vorangetrieben werden und eine echte Chance zu einer Änderung des Bestehenden bieten, wenn er von gewerkschaftlichen Aktionen getragen wird und den Betriebsführungen im Umbruch der gegenwärtig herrschenden Organisationsformen des Arbeitsprozesses bei Erfüllung der Forderungen einen Augenblick der Waffenruhe, eine wenn auch nur vorübergehende Atempause verheißt.