

Dieter Sauer

Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik¹

Gibt es noch Spielräume für anti-tayloristische Deals?

Der Bezugspunkt: Durchsetzung einer marktzentrierten Produktionsweise

Eckpunkt unserer Zeitdiagnose² ist der Bruch mit dem fordistischen Produktions- und Sozialmodell. Wir gehen nicht davon aus, dass sich gegenwärtig die Herausbildung einer neuen Formation beobachten lässt, die ähnlich stabil wäre wie der Fordismus. Wir sprechen von einer *Übergangshase*, weil die gegenwärtige Entwicklung vor allem durch Instabilität, Heterogenität, Widersprüchlichkeit und Konflikthaftigkeit gekennzeichnet ist. Es hat den Anschein, als hätten wir es mit einem Transformationsprozess zu tun, dessen wesentliches Merkmal die permanente Veränderung, eine auf Dauer gestellte Restrukturierung ist. Diese steuert nicht auf ein bestimmtes Ziel zu, sondern wälzt seine jeweils neu geschaffenen Voraussetzungen immer wieder um.

Übergang meint aber auch das Vorhandensein von mehr oder weniger ausgeprägten Krisenelementen, deren Bearbeitung und Bewältigung auf Ansätze einer neuen Formation verweisen. Wenn man die gegenwärtigen Umbrüche in der Entwicklung von Arbeit begreifen und die arbeitspolitischen Handlungsmöglichkeiten bestimmen will, genügt es nicht, von einer »neuen Unübersichtlichkeit« auszugehen und auf die zunehmenden Paradoxien, Ambivalenzen und Heterogenitäten zu verweisen. Es gilt vielmehr die neuen »transitorischen« Elemente herauszuarbeiten, ihre Reichweite und zukünftige Prägekraft einzuschätzen. Nur so lassen sich Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Arbeitspolitik gewinnen, die sich tendenziell aus ihrer Befangenheit in fordistischen Strukturen und Orientierungen befreit und sich um eine strategische Neuausrichtung bemüht.

Zentrales übergreifendes Merkmal des Umbruchs ist die Durchsetzung einer marktzentrierten Produktionsweise. Die Ausrichtung der unternehmensinternen Prozesse auf die Absatzmärkte, die Kunden, die Spezifika des Produkts und den Preis setzte sich bereits in den 1980er Jahren durch. Die Ausrichtung auf die Finanzmärkte (vgl. den Beitrag von Thomas Sablowski in diesem Buch), auf die Erwartungen der Investoren, ihre Renditemargen und den Kurswert auf den Aktienmärkten vollzieht sich seit Mitte der 1990er Jahre. Das produktive Kapital wird zum Anlageobjekt des zinstragenden oder spekulativen Kapitals.

Mit der Vermarktlichung wird ein neuer Steuerungsmodus implementiert, der als *Indirekte Steuerung* bezeichnet werden kann. Gemeint sind Steuerungsformen und Instrumente, mit denen der Markt, in mehr oder weniger abstrakte Zielvorgaben oder Wert-

¹ Veröffentlicht in: Richard, Detje; Klaus, Pickshaus; Hans-Jürgen, Urban (Hrsg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. VSA-Verlag Hamburg

² Meine Einschätzung der Entwicklung von Arbeit und der arbeitspolitischen Handlungsmöglichkeiten beruht auf Forschungsergebnissen aus diversen empirischen Feldern und dem Versuch, diese Ergebnisse auf dem Hintergrund theoretischer Überlegungen zu einer Zeitdiagnose zu verdichten. Solche Zeitdiagnosen, an denen wir gegenwärtig im ISF München arbeiten, gehen über Einzelstudien hinaus, richten sich auf die Interpretation gesellschaftlicher Prozesse und sind die Basis für eine politische Bewertung.

größen übersetzt, zur »Naturbedingung« von Arbeit wird. Das Neue an diesen Steuerungsformen besteht darin, dass sich das Management darauf »beschränkt«, den weiteren Rahmen festzulegen und Ziele vorzugeben. Die konkrete Bearbeitung wird weitgehend dezentralen Einheiten und in letzter Konsequenz den Beschäftigten selbst überlassen.

Das Komplement zum neuen Steuerungsmodus ist die *Selbstorganisation* dezentraler Einheiten und individueller Arbeit. Dies wiederum setzt Veränderungen der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Personal- und Leistungs politik voraus: den Abbau von Hierarchiestufen, die Übertragung von Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheiten auf Gruppen oder Individuen (also Projektarbeit und Gruppenarbeit), die organisatorische Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes (flexible Beschäftigung, neue Arbeitszeitmodelle, räumliche Flexibilisierung etc.) und eine ergebnisorientierte Leistungs- und Entgelt politik (z.B. mit Hilfe von Zielvereinbarungen).

Ich will zunächst *zwei Konsequenzen* aus unserer Analyse³ herausgreifen, die für den Umbruch in der Arbeitspolitik zentral sind. In den gegenwärtigen Rationalisierungsprozessen wird Arbeitskraft einerseits mehr und mehr als reiner Kostenfaktor betrachtet; andererseits zielt Rationalisierung mehr denn je auf das »Gold in den Köpfen« der Beschäftigten. Dieser gespaltene Bezug auf Arbeitskraft führt zu einer *wachsenden Differenzierung der Arbeitslandschaft*, die eine einheitliche Ausrichtung von Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik immer problematischer macht. Die zweite Konsequenz bezieht sich auf den *veränderten Bezugsrahmen betrieblicher Arbeitspolitik*: Radikale Vermarktlichung zerstört tendenziell die Verhandlungsgrundlagen und Spielräume gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, sie bringt die Basis des deutschen Modells konsensualer, kompromissorientierter Arbeitspolitik ins Wanken. Beide Konsequenzen führen zur Erosion herkömmlicher Arbeitspolitik und erfordern eine strategische Neuausrichtung.

Differenzierung der Arbeitslandschaft

Auf dem Hintergrund von Vermarktlichung, neuen Formen der Unternehmensorganisation und indirekter Steuerung ist die gesellschaftliche Organisation von Arbeit von zwei wesentlichen Veränderungstendenzen gekennzeichnet: Entsicherung und Flexibilisierung auf der einen, Selbstorganisation und Subjektivierung von Arbeit auf der anderen Seite.

Die *Entsicherung* ist als Bruch mit der fordistischen betrieblichen und sozialstaatlichen Regulierung zu charakterisieren, als »De-Komodifizierung« von Arbeit. Mit der Zunahme ungesicherter Beschäftigungsverhältnisse und einer zeitlichen und räumlichen Flexibilisierung von Arbeit werden Marktrisiken wieder stärker auf die Beschäftigten abgewälzt. *Subjektivierung* verweist dagegen auf einen Bruch mit tayloristischen Rationalisierungsprinzipien: An die Stelle von Fremdorganisation, direkter Kontrolle durch Vorgesetzte, Standardisierung und Arbeitsteilung tritt die Selbstorganisation, die indirekte Steuerung, die Re-Integration von planenden und ausführenden Tätigkeiten. Hier wird nun wieder verstärkt Arbeitskraft nicht nur als Objekt, sondern gerade als Subjekt adressiert

³ Vgl. dazu Sauer 2005; Kratzer, Sauer 2005; Peters, Sauer 2005; Kratzer 2003)

Mit der wachsenden Heterogenität von Arbeit verbinden sich nicht nur verschärfte Ungleichheiten. Die Spaltung der Arbeitswelt in – sehr verkürzt ausgedrückt – wachsende Prekarität einerseits und subjektivierte Arbeit andererseits bedeutet, dass zumindest gegenwärtig eine einheitliche Arbeitspolitik a la anti-tayloristische Humanisierung immer problematischer wird. Sie bricht sich an einer differenzierten Arbeitslandschaft, in der sich vorfordistische mit tayloristischen, aber eben auch postfordistischen Problemstellungen mischen.

Mit der These zunehmender Spaltung behaupten wir, dass wir es nicht nur mit einer weitergehenden Ausdifferenzierung der Arbeitslandschaft im Sinne einer wachsenden Pluralisierung zu tun haben, die die Unübersichtlichkeit und Uneindeutigkeit verstärkt. Die differenzierte Arbeitslandschaft hat gewissermaßen auch »Pole«, Ränder, an denen sich möglicherweise in neuer Form auch Eindeutigkeit herstellt. Die Ränder der Arbeitswelt mit ihren hier kumulierenden guten, vor allem aber schlechten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bilden dann auch die Pole einer notwendigen Differenzierung und Erweiterung von Arbeitspolitik. Sie formulieren zugleich Anforderungen dahingehend, neue und alte Gemeinsamkeiten quer zu den differenzierenden Problemstellungen zu identifizieren, die Ansatzpunkte für übergreifende arbeitspolitische Perspektiven sein können.

Wir haben versucht, die Differenzierung der (Erwerbs-)Arbeitslandschaft in einer knappen Tabelle zusammen zu fassen. Das Differenzierungskriterium sind nicht primär empirische Felder, sozialstrukturelle Gruppen oder ähnliches, sondern Kombinationen aus Merkmalen der Entsicherung und der Subjektivierung, aus denen unseres Erachtens jeweils unterschiedliche Problem- und damit auch Gestaltungsfelder für Arbeitspolitik resultieren. Wie weit und wie trennscharf sich damit auch empirische Felder sortieren lassen, ist eine sicher zu diskutierende Frage.⁴

Problem-/ Gestaltungsfeld	Merkmale	Empirische Felder	Politische Anforderung
Prekarisierung	Betriebliche und sozialstaatliche Entsicherung Kumulation von Risiken	Unsichere Beschäftigungsverhältnisse	Institutionelle Absicherung
(Re-)Taylorisierung	Standardisierte und restriktive Arbeitsvollzüge Bedrohte betriebliche Sicherheit	Geringqualifizierte Produktions- und Dienstleistungsarbeit	Anti-tayloristische Arbeits- und Beschäftigungsgestaltung
Subjektivierung	Individuelle Selbstorganisation und Flexibilität Gefährdung von Gesundheit und Lebensqualität	Mittlere und höherqualifizierte Dienstleistungs- und Produktionsarbeit	Reflexive Humanisierung: Umgang mit Ambivalenzen subjektivierter Arbeit

4

Die vollständige Tabelle enthält noch zwei Felder, die hier nicht aufgeführt sind. Oben ein Feld, in dem die ausgegrenzten, die Arbeitslosen, die in dieser Entwicklung »Überflüssigen« einzuordnen sind, und ein Feld am unteren Rand, in dem sich die neuen Selbständigen am Arbeitsmarkt und in den Unternehmen befinden und auch ein Teil der Führungskräfte. Vgl. dazu ausführlicher Kratzer 2005.

Feld 1: Prekarisierung

Die zentrale Problemstellung dieses Feldes ist die institutionelle Entsicherung, sowohl seitens des Betriebs wie auch seitens der sozialstaatlichen Institutionen. Innerhalb dieses Feldes gibt es erhebliche Unterschiede und selbst wieder eine Polarisierung zwischen Hochqualifizierten und Spezialisten auf der einen und geringfügig Beschäftigten und Ungelernten auf der anderen Seite. Bei Letzteren kommt es vielfach zu einer Kumulation spezifischer Risiken: die Entlohnung ist gering, die Wiederbeschäftigungschancen sind schlecht, die Arbeit ist körperlich belastend. Befristete Beschäftigung oder auch die Leiharbeit kann – wie z.B. für jüngere Akademiker – eine Übergangsphase, ein akzeptierter Zwischenschritt auf dem Weg in einen sicheren und inhaltlich anspruchsvollen Job sein. Es kann aber auch der Einstieg in eine weitergehend institutionell entsicherte Erwerbsbiographie bedeuten.

Die *politische Anforderung*, die sich damit verbindet, heißt Re-Institutionalisierung von Sicherheit. Da die Betriebe mit weitergehender organisatorischer Flexibilisierung zunehmend weniger Bezugspunkt von Sicherheit werden, ist die überbetriebliche Gestaltungsebene, sind die Arbeitsmärkte und die sozialen Sicherungssysteme zentraler Ansatzpunkt. Die Entkoppelung von sozialer Sicherheit und Beschäftigungsstatus wird in dieser Perspektive unumgänglich. Re-Institutionalisierung kann im Grunde nur eine überbetriebliche Ebene adressieren. Die Debatten hierzu kreisen um Stichworte wie Tarifverträge für Leiharbeit; Regulierung der befristeten Beschäftigung bis hin zu eher sozialpolitischen Konzepten wie der Grundsicherung. Da es sich hier um sehr heterogene und vor allem ziemlich schwer mobilisierbare Gruppen handelt, gestalten sich politische Lösungen besonders schwierig. Zum anderen dürften die Spielräume für Kompromisse vergleichsweise gering sein. Eine Beschäftigtengruppe an der Schwelle zur Gruppe der Überflüssigen hat »wenig in die Waagschale zu werfen«. Anders ausgedrückt: Auch wenn die Potenziale dafür eher gering sind, muss es primär um Widerstand gehen, um die Artikulation prinzipieller Schutzinteressen (vgl. dazu den Beitrag von Klaus Dörre in diesem Buch).

Feld 2: Re-Taylorisierung

Dieses Feld ist der zentrale Gegenstandsbereich der »alten« Humanisierung der Arbeit. Das gemeinsame Merkmal ist hier, dass nach wie vor das Normalarbeitsverhältnis Gültigkeit besitzt und in institutioneller Perspektive zumindest eine relative Sicherheit bietet. Relativ insofern, als auch der wohlfahrtsstaatliche Rahmen des fordistischen Normalarbeitsverhältnisses bröckelt – siehe Hartz IV. Relativ aber auch insofern, als sich in diesem Feld ein zunehmendes Bewusstsein nur relativer betrieblicher Sicherheit breit macht. Anders ausgedrückt: Das Arbeitsverhältnis ist sicher, der Arbeitsplatz ist es nicht mehr.

Wenn man so will, ist das die »low road« einer Entgrenzung von Arbeit: Hier sind die individuellen Spielräume, was Selbstorganisation, Partizipation, Gestaltung zeitlicher Flexibilität, aber auch der Arbeitsausführung angeht, vergleichsweise gering – oder werden geringer. Dies betrifft etwa Bereiche einer re-taylorisierten Produktionsarbeit oder auch in neuer Form rationalisierte und standardisierte Dienstleistungen z.B. im Einzelhandel oder im Call-Center. Hier wirkt ein immenser Kostendruck, der in Form geringer Einkommen, der Kürzung von betrieblichen Zulagen oder auch der ständigen Bedrohung durch Auslagerung bewältigt werden soll. In diesem Feld finden sich auch Formen einer standardisierten Flexibilisierung von Arbeit, wie eine Ausweitung von

Schicht-, Wochenend- und Nachtarbeit; hier gibt es Niedriglöhne, die teils weit unter den derzeit diskutierten Mindestlöhnen liegen und hier arbeiten zumeist Frauen in geringfügigen oder kurzen Teilzeitarbeitsverhältnissen, mit denen sie keine existenzsichernden Einkommen erzielen können. Aber auch re-taylorisierte Arbeit setzt, wie rudimentär auch immer, auf spezifische subjektive Potenziale der Beschäftigten, wie z.B. auf ein gewisses Maß an Selbststeuerung von Arbeitsgruppen.

Was sind die *politischen Anforderungen* in diesem heterogenen Feld traditioneller, aber teilweise auch neuer Tätigkeitsfelder, Organisationsstrukturen, Beschäftigtengruppen und Technikbezüge. Im Kern geht es um eine anti-tayloristische Gestaltungsperspektive. Hierzu gibt es für Produktionsarbeit eine lange Tradition und immer wieder aktuelle Debatten um Grenzen und Potenziale einer innovativen Arbeitspolitik (vgl. Kuhlmann u.a. 2004 und den Beitrag von Michael Schumann in diesem Buch). Für den Dienstleistungsbereich scheint diese eher noch auszustehen. Um traditionelle anti-tayloristische Arbeitspolitik zu erweitern und zu modernisieren müsste vor allem der enge Arbeitsplatzbezug überwunden werden und die Ebene der Unternehmensorganisation und überbetriebliche Prozesse einbezogen werden. Dann würde deutlicher werden, dass auch Bereiche re-taylorisierter Arbeit zunehmend in marktorientierte Steuerungsformen eingebunden werden. Anti-tayloristische Fabrikmodelle – wie das Beispiel AUTO 5000 bei VW aus meiner Sicht deutlich macht – sind offensichtlich die Voraussetzung für einen erweiterten Zugriff auf die Potenziale menschlicher Arbeitskraft, auch im Feld industrieller Produktionsarbeit. »Innovative« Formen der Arbeitsorganisation, mit Aufgabenintegration, Gruppenarbeit und erweiterten Handlungsspielräumen u.ä., verbinden sich heute auch hier mit einer ergebnisorientierten Steuerung von Arbeit. Damit sind aber auch deren ambivalente Folgen, die neuen Risiken für die Arbeits- und Leistungssituation der Beschäftigten, wie wir sie aus dem Feld subjektivierter Arbeit kennen, in den Blick zu nehmen.

Feld 3: Subjektivierung

Hier haben wir es mit der High-Road-Variante der Entgrenzung von Arbeit zu tun. Die Beschäftigten haben in den letzten Jahren oft weitgehende Spielräume der Gestaltung ihrer eigenen Arbeit, ihrer Arbeitszeit oder auch der Kooperationsbezüge in der Arbeit erhalten. Sie sind nicht nur aufgefordert, sondern auch eingeladen, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Sie sollen sich auch beruflich weiterentwickeln und entfalten. Bei aller gewachsenen Wertschätzung, die der lebendigen Arbeit hier entgegengebracht wird, ist sie dennoch von spezifischen Gefährdungen bedroht. Das betrifft vor allem den enorm gewachsenen Zeit- und Leistungsdruck, der zur weiteren Intensivierung und Extensivierung der Arbeit, zu weitergehenden Problemen der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben führt. Stresserkrankungen, innere Kündigung, Burn-out, Mobbing, Depressionen u.a. weisen darauf hin. Es betrifft aber auch ihre Entsicherung, wenn immer neue Reorganisationswellen, die durch die Unternehmen schwappen, auch ihren Arbeitsplatz als gefährdet erscheinen lassen.

In punkto Arbeitsgestaltung sprechen wir in diesem Zusammenhang von einer »reflexiven Humanisierung« der Arbeit. Reflexiv insofern, als es um die Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geht, die ihrem Wesen nach auch das Ergebnis früherer erfolgreicher Humanisierungsansätze sind. Es geht um die Bewältigung widersprüchlicher Anforderungen: Schutz vor massiven Beeinträchtigungen des psychischen und körperlichen Wohlbefindens, vor überlangen und belastenden Arbeitszeiten, vor

einer Unterordnung des Privatlebens, aber auch vor einem enorm verdichteten Arbeitsalltag, der keinen Raum mehr für die Verwirklichung kooperativer, partizipativer und kreativer Ansprüche bietet.

Es stellt sich die Frage, wie man aus einer in sich heterogenen Gruppe mit weitgehend individualisierten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, die für die Durchsetzung neuer Gestaltungsansätze notwendige kollektive Unterstützung gewinnt. Neue empirische Untersuchungen von Beschäftigten in der IT-Industrie, die wir durchgeführt haben, verweisen zwar auf die Herausbildung eines – noch allerdings zumeist latenten – neuen Arbeitnehmerbewusstseins (vgl. Boes/Trinks 2004), lassen aber noch offen, wie mit den ambivalenten Wirkungen subjektiver Arbeit politisch umzugehen ist.

Die traditionelle Humanisierung der Arbeit tendiert dazu, das Subjekt zwar als Zielgröße sehr ernst zu nehmen, als Gestaltungsakteur aber eher zu ignorieren. Sie versucht einerseits die Beschäftigten gewissermaßen von außen (quasi »von oben«) institutionell zu schützen (z.B. durch kollektive, aber eben auch standardisierte Arbeitszeitregulierung) und hat andererseits die Ausweitung der individuellen Gestaltungsspielräume zum Ziel. Diese sind mit Sicherheit ein zentrales Kriterium humaner Arbeit (gewesen). Angesichts der Subjektivierung von Arbeit und ihrer ambivalenten Konsequenzen können Gestaltungsansätze nun aber nicht mehr einfach auf die Erhöhung individueller Gestaltungsspielräume abzielen, sondern müssen den Umgang der Beschäftigten mit gewachsenen individuellen Gestaltungsspielräumen aufgreifen. Sie müssen die je individuelle Situation und die individuellen Interessen berücksichtigen und die Subjekte als (Mit-)Gestalter ihrer Arbeitsbedingungen ernst nehmen.

Subjektivierung von Arbeit stellt vieles von dem auf den Kopf, was eine am Fordismus-Taylorismus geschulte Arbeitsforschung und Arbeitspolitik in den letzten Jahrzehnten als ihr Repertoire für Analyse, Gestaltung und Bewertung von Arbeit entwickelt hat. Vieles von dem, was die Unternehmen von ihren Beschäftigten heute abfordern, waren frühere Forderungen einer kritischen Arbeitsforschung und -politik. Deswegen ist es entscheidend, Subjektivierung in einer doppelten Perspektive zu begreifen: Als betriebliches Rationalisierungsprojekt und als Veränderung von individuellen Arbeits- und Lebensbedingungen, von Orientierungen und Interessenlagen der Beschäftigten. Die »Subjektivierung« der Arbeit ist jedoch ein voraussetzungsvolles Unterfangen: Subjektivierung ist nicht nur eine betriebliche Anforderung an die Beschäftigten, sondern auch ein Angebot, das gewandelten Arbeits- und Erwerbsorientierungen entgegenkommt und auch – vor allem von jüngeren Höherqualifizierten – eingefordert wird. Subjektivierung ist zugleich eine widersprüchliche Perspektive: Wenn Selbstorganisation in fremdbestimmten Unternehmensstrukturen, Autonomie in Herrschaft eingebunden bleibt, mehr »Freiheit« auch mehr »Druck« bedeutet, wenn die Endlichkeit subjektiver Ressourcen erfahrbar wird (Burn-out), wenn aus Unternehmenssicht »Eigenregie« erwünscht, aber Eigensinnigkeit nur begrenzt tolerierbar ist usw., treten die Widersprüche und Konfliktlagen moderner Arbeit zutage.

Neugewichtung von Arbeitspolitik

Was heißt das nun für Arbeitspolitik? Es sind unterschiedliche Gestaltungsfelder, die nicht gegeneinander ausgespielt werden dürfen, wie dies teilweise auch in unseren kontroversen Debatten unwillkürlich geschieht. Meine Erfahrung ist häufig: Halte ich einen Vortrag über Subjektivierung kommt völlig zu recht die Frage nach der Prekarisierung. Und andersherum: reden wir von Prekarisierung, hebt jemand – ebenfalls sehr zu recht –

hervor, dass es eine große Gruppe von Arbeitskräften gibt, deren primäres Problem in der Bewältigung von wachsendem Zeit- und Leistungsdruck besteht. Die Diskussion um arbeitspolitische Gestaltungsansätze gilt es also stärker nach Problemfeldern zu differenzieren.

Wichtig ist die Diskussion um die historische Gewichtung dieser Felder: So ist auf dem Hintergrund der historischen Umbruchprozesse davon auszugehen, dass das mittlere Feld der re-taylorisierten Arbeit schrumpft, während die beiden anderen Felder der Prekarisierung und Subjektivierung zunehmen. Darin liegt ein nicht zu unterschätzendes Problem gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, die immer noch dem mittleren Feld verhaftet ist. Gelingt es nicht in den anderen beiden Feldern mit neuen Politikansätzen Fuß zu fassen, schrumpft auch die Bedeutung der Gewerkschaften gemeinsam mit ihrem traditionellen Klientel. Diese Einschätzung ist ja auch Teil der Kontroverse über den Stellenwert »innovativer Arbeitspolitik«, die auf das mittlere Feld re-taylorisierter Arbeit beschränkt bleibt (vgl. die kontroverse Debatte in den WSI-Mittlungen, Heft 1, 4, und 5).

Bei allen Unterschieden gibt es auch neue Gemeinsamkeiten, die es zu identifizieren gilt und die quer zu der vorgestellten Differenzierung liegen:

- Zum einen ist dies ein wachsender Zeit- und Leistungsdruck, der gegenwärtig in allen Beschäftigten- und Betriebsrätebefragungen an erster Stelle steht.
- Zum anderen wird das Verhältnis von Arbeits- und Privatleben von immer breiteren Beschäftigtengruppen als problematisch erlebt.
- Schließlich verschärft sich die objektive Unsicherheit und subjektive Verunsicherung nicht nur bei prekärer Beschäftigung, sondern auch breitflächig in der »Normalbeschäftigung«.

Diese drei Gemeinsamkeiten kommen z.B. in der Dominanz psychischer Belastungen zum Ausdruck.

Insgesamt verweisen diese Entwicklungen auf die Notwendigkeit einer erweiterten Arbeitspolitik. Der Kernbereich traditioneller Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik besteht im wesentlichen aus dem, was wir »Normalarbeit« nennen. Die Tabelle symbolisiert, dass sich hier nach unten wie nach oben neue Schnittmengen ergeben: Das Gestaltungsfeld der Prekarisierung und der Subjektivierung betrifft ein größer werdendes Feld von Beschäftigungsverhältnissen und Erwerbsformen, die über das betriebliche Gestaltungsfeld hinausweisen. Zukünftige Arbeitspolitik verschränkt sich mit Gesundheits-, Arbeitsmarkt-, Sozial- und Familienpolitik. Das relativiert nicht den Betrieb als arbeitspolitischen Fokus, sondern verweist auf die Verschränkung arbeitspolitischer Perspektiven mit außer- und überbetrieblichen Handlungsfeldern.

Win-Win-Situationen verkommen zu ungleichem Tausch

Die zweite Herausforderung, vor die sich Arbeitspolitik im gegenwärtigen gesellschaftlichen Umbruchprozess gestellt sieht, sind die veränderten Bedingungen und Spielräume insbesondere auf der betrieblichen Ebene. Betriebliche Arbeitspolitik hatte früher einen einigermaßen stabilen Bezugsrahmen, der definiert war durch die technischen und organisatorischen Bedingungen des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft (Zeit, Normalleistung etc.). Unter den Gesichtspunkten einer effektiven Produktionsorganisation, die von einer möglichst hohen Produktivität der eingesetzten Faktoren ausgeht, die

in einem »vernünftigen Verhältnis« zu einander stehen, waren ökonomische und soziale Zielsetzungen – temporär und unter gewissen Kräfteverhältnissen – vereinbar. Das war der Kern so genannter Win-Win-Situationen, in denen beide Parteien mit positiven Ergebnissen aus den Verhandlungen gehen konnten. Es bestand ein Bündnis zwischen den damals dominanten produktionsorientierten Teilen des Managements und der Interessenvertretung von Arbeitskraft. Darauf beruhte das klassische und für die Bundesrepublik der Nachkriegszeit typische Modell »kooperativer Konfliktverarbeitung«. Der wiederum liegt die These der Vereinbarkeit von einzelwirtschaftlicher ökonomischer Rationalität und einer humanen und sozialen Gestaltung der Arbeitsverhältnisse zu Grunde.

Mit der zunehmenden Dominanz von Kapitalrenditen, deren Höhe weitgehend abgelöst von der Produktion sich in der Konkurrenz auf den Finanz- und Kapitalmärkten bestimmt, gerät die Profitabilität des produktiven Kapitals und die Orientierung an Produktivitätskriterien ständig unter Druck. Die von technischen und organisatorischen Größen bestimmte Effizienz in den Herstellungsprozessen wird ständig in Frage gestellt. Dazu sind inzwischen differenzierte Instrumente entwickelt worden, die die Durchsetzung dieser externen marktorientierten Zielsetzungen über indirekte Steuerungssysteme in die internen Produktionsstrukturen gewährleisten (z.B. Kostenrechnungssysteme wie das Target Costing oder bestimmte Formen des Accounting und Controlling).

Entscheidend ist nun, dass damit der eine Partner am Verhandlungstisch, nämlich die einzelwirtschaftliche, produktionsorientierte Rationalität geschwächt wird oder sich zunehmend ganz verabschiedet. Semantisch wird dies sichtbar, wenn an die Stelle der Begriffe wie Produktivität und Effizienz der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit tritt. Wettbewerbsfähigkeit meint die Dominanz der Konkurrenzbedingungen auf den Absatzmärkten und der Rendite-Erwartungen der Investoren. Mit dem Vorrang der Wettbewerbsfähigkeit im Kalkül von Unternehmensstrategien tritt die produktionsorientierte Rationalität, wie sie dem produktiven Kapital in den Unternehmen zu eigen ist, in den Hintergrund.

Meine These ist nun, dass die radikale Marktorientierung den Win-Win-Situationen und damit auch dem Kern der traditionellen Arbeitspolitik, der auch die Basis einer anti-tayloristischen, »innovativen« Arbeitspolitik darstellt, den Boden entzieht. Mit zunehmender Durchsetzung marktorientierter Organisations- und Steuerungsformen in den Unternehmen verringert sich die Möglichkeit einer kompromiss- und konsensorientierten Arbeitspolitik. Wettbewerbsfähigkeit verlangt immer größere Opfer auf Seiten der Beschäftigten, die mit dem Drohpotenzial der Standortverlagerung und damit der Entlassung durchgesetzt werden können.

Damit ist nicht gesagt, dass keine Deals mehr möglich sind. Sie sind nur für die Beschäftigten mit einem hohen Preis verbunden. Dort, wo vergleichsweise privilegierte Arbeitsbedingungen und damit Raum und Verhandlungsmasse für »Deals« noch vorhanden sind (z.B. bei VW oder Porsche), mag das noch gehen, anderswo ist das Ende der Fahnenstange bereits erreicht.

Die grundlegend veränderten Verhandlungsbedingungen werden auch in den aktuellen leistungspolitischen Auseinandersetzungen deutlich: Im fordistischen Bezugsrahmen der traditionellen Arbeitspolitik hatte die Leistungsfähigkeit menschlicher Arbeitskraft, als gleichsam technische Größe, ihren Platz. Unter den Bedingungen einer markt- und ergebnisorientierten Steuerung von Arbeit tritt dieser Bezugsrahmen in den Hintergrund. Eine betriebliche Leistungspolitik, die auf den Markt orientiert ist, löst sich weit-

gehend von den im Leistungsbegriff und in den Zeitstrukturen liegenden Begrenzungen. Wenn menschliche Leistung nur das ist, was der Markt anerkennt, gibt es keine Maßstäbe mehr, die Bezugspunkte von Verhandlungen sein könnten. Verhandlungen und Kompromisse enden dann immer in einer Anpassung an den Markt. Und da der Markt seinem Begriff nach maßlos ist, enden sie in einer Anpassungsspirale. Diese ist gegenwärtig überall dort zu beobachten, wo die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens zum zentralen Kriterium von betrieblichen oder tariflichen Verhandlungen geworden ist.

Felder und Ansatzpunkte »eigensinniger Arbeitspolitik

Ein Resümee aus meiner Analyse der veränderten Bedingungen von Arbeitspolitik fällt deprimierend aus: Eine Arbeitspolitik, die sich noch Einflusschancen auf eine qualitative Verbesserung der Arbeitsverhältnisse ausrechnet, hat schlechte Karten. Allerdings enthält unsere Analyse auch eine Reihe von Optionen und Vorschläge, auf diese Situation zu reagieren. Sie differieren im Hinblick auf die Problemlage und auf die zu unterscheidenden Beschäftigtengruppen. Das war das Ergebnis unserer differenzierten Betrachtung der Arbeitslandschaft. Gleichzeitig gibt es jedoch auch eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Es geht um Stoßrichtungen einer Arbeitspolitik, die nicht als alternativ zu verstehen sind, sondern in eine Gesamtstrategie zu integrieren wären. Für diese Gesamtstrategie habe ich das Label einer *eigensinnigen Arbeitspolitik* gewählt.

Eigensinn steht gegen Strategien der Anpassung an die Imperative einer radikalen Vermarktlichung. Das mag zunächst voluntaristisch anmuten, ist es aber nicht. Es ist die logische Konsequenz und Antwort auf das Prinzip der Maß- und Schrankenlosigkeit, das die Tendenz einer radikalen Vermarktlichung in ihrem Kern charakterisiert. Anpassung birgt deswegen immer die Gefahr, in eine Anpassungsspirale zu geraten, in der Belegschaften, Betriebsräte und Gewerkschaften nur verlieren können. (Beispiele sind die Erpressungsversuche in Standort- und Beschäftigungssicherungspakten.) Anpassung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnissen an das Kalkül der Wettbewerbsfähigkeit setzt die Beschäftigten zunehmend den Marktrisiken aus, sie setzt auf die Warenförmigkeit von Arbeitskraft und negiert die in der Natur und in der Soziabilität von Arbeit liegenden Grenzen, vergisst, dass der Träger dieser Ware eine natürliche Person, ein Mensch ist.

Eigensinnige Arbeitspolitik geht genau davon aus: Ihr Bezugspunkt sind die Erfordernisse und Bedürfnisse der Reproduktion von Arbeitskraft und die autonomen Ansprüchen der Arbeitssubjekte an die Gestaltung ihrer Arbeit und ihres Lebens.

Fangen wir mit einer strategischen Perspektive an, die versucht, eine realistische Schlussfolgerung aus der dramatischen Verschlechterung zu ziehen und die dabei im Gegensatz zur bisherigen Arbeitspolitik an dem der Arbeit »eigenen Sinn« anknüpft und daraus ihre Forderungen begründet.

»Schlechter Arbeit« Grenzen setzen – Widerstandslinien aufbauen

In einer historischen Phase, in der die sozialen Errungenschaften des deutschen Produktions- und Sozialmodells – Arbeitszeitverkürzung, existenzsichernde Einkommen, aber auch das Institut des Tarifvertrages – brüchig werden und sich in ihr Gegenteil verkehren, steht Arbeitspolitik im Zeichen eines Abwehrkampfes. Da es aussichtslos erscheint,

alles Erreichte zu sichern, gilt es Widerstands- oder Rückfalllinien aufzubauen. Das betrifft insbesondere die traditionellen Felder Arbeitszeit, Leistung, Gesundheit und Einkommen. Auch wenn z.B. die Forderung nach einem gesetzlichen Mindestlohn ein Zeichen der Schwäche der Gewerkschaften ist und vielleicht der Tarifautonomie auch nicht gerade förderlich, bleibt sie dennoch gegenwärtig eine sinnvolle Forderung. Widerstand kann sich auf ein Konfliktpotenzial auf der Seite der Arbeit beziehen, wie es gegenwärtig in einer Reihe relativ unverbundener und teilweise gegeneinander stehender Konfliktlinien erkennbar wird:

- Widerstand und Proteste gegen eine zunehmend existenzielle Unsicherheit seitens der Arbeitslosen, der von Arbeitslosigkeit Bedrohten, der prekär Beschäftigten und der wachsenden Gruppe derer, die mit ihrem Einkommen ihren Lebensunterhalt nicht mehr bestreiten können.
- Widerstand gegen eine zunehmende Überforderung in der Arbeit, die sich aus einer maßlosen Ausdehnung der Arbeitszeit und einer zunehmenden Intensivierung der Arbeit ergibt.

Der Widerstand formiert sich vielfach als Abwehrstrategie und ist auf den Erhalt von erreichten Rechten und Regelungen bezogen. Man will den Sozialstaat der 1970er Jahre zurück, was wohl keine besonders realistische Perspektive ist. Der Weg zurück zu den alten fordistischen Verhältnissen scheint verbaut und von relevanten Beschäftigtengruppen auch nicht gewollt. Die Auflösung fordistischer Strukturen – im Betrieb und in der Gesellschaft – wurde ja auch als Befreiung aus überkommenen Herrschaftsstrukturen verstanden, die niemand zurück haben will.

Aussichtsreicher scheint eine neue Begründung arbeitspolitischer Forderungen aus den autonomen Interessen von Arbeitskraft, die sich auf die Sicherung ihrer Reproduktion und ihrer individuellen Existenz richten und gegen die Forderungen des Marktes. Sie wendet sich gegen eine Begründung, die arbeitspolitische Forderungen funktionalistisch aus dem Beitrag ableitet, den die Arbeit für die Ökonomie (Wachstum, Binnennachfrage) und für das Unternehmen (Wettbewerbsfähigkeit) leistet. Dies gilt nicht nur für die Formulierung von Mindeststandards und Widerstandslinien, sondern tendenziell für die gesamte Arbeitspolitik. Die einer Vermarktlichung immanente Maßlosigkeit erzwingt diese grundsätzliche Umorientierung von Arbeitspolitik.

Dies gilt auch für einen zweiten Ansatzpunkt:

Entprekarisierung – »verwundbare Arbeitverhältnisse« absichern

»Beschäftigungsunsicherheit und Löhne unterhalb des Existenzminimums sind aus der Arbeitskraftperspektive zentrale Merkmale für Prekarität. Sinnverluste, soziale Isolation, Statusunsicherheit sowie Anerkennungs- und Planungsdefizite stehen für Prekarisierungstendenzen, die sich vornehmlich über die Subjektperspektive erschließen« (Dörre 2005). Klaus Dörre weist zurecht darauf hin, dass die Entwicklung prekärer Arbeitsverhältnisse von der Arbeitspolitik weitgehend unbeachtet bleibt. Entscheidend ist, dass es sich dabei nicht nur um die Ausdehnung unterschiedlicher prekärer Beschäftigungssegmente handelt, sondern dass diese weiterwirken: Objektive Unsicherheit und subjektive Verunsicherung erreichen als Bedrohung fast alle Gruppen von Lohnabhängigen.

Als arbeitspolitische Perspektive zielt Entprekarisierung auf eine breite interessenspolitische Mobilisierung, die auch den Kampf um den Erhalt sozialstaatlicher Errungen-

schaften einschließt. Sie basiert auf der Einsicht, dass eine produktive ökonomische und individuelle Flexibilisierung grundsätzlich Formen existenzieller Sicherheit voraussetzt – und nicht umgekehrt, wie dies marktradikale Ideologen behaupten. Existenzielle Verunsicherung und Angst verhindern gegenwärtig fast alle arbeitspolitischen Initiativen. Sie schüren die Konkurrenz und erzwingen die Anpassung an die Imperative der Märkte. Der Kampf um existenzielle (Mindest-) Sicherung ist deswegen eine gemeinsame Widerstandslinie, der Beschäftigte, unsicher Beschäftigte und Nicht-Beschäftigte vereint.

Den Marktdruck hinterfragen – Mitbestimmung und Einflussmöglichkeiten ausbauen

Eigensinn ist auch dort im Spiel, wo es um die Ausweitung von Mitbestimmung und Einflussmöglichkeiten geht. Notwendig wird dies vor allem dort, wo traditionelle Einflusschancen schwinden, z.B. in der Zeit- und Leistungs politik. Die traditionellen arbeitspolitischen Instrumente, auf die der Betriebsrat Einfluss hat, sind vielfach kapazitätsorientiert und auf die technischen Bedingungen von Arbeitssystemen bezogen. Sie greifen zunehmend ins Leere. Die tatsächlichen Parameter wie Arbeitsvolumen, Personaleinsatz und -bemessung und die dahinter stehenden ökonomischen Kennziffern und Benchmarks können jedoch bislang nur selten beeinflusst werden. Der Druck von außen erhält den Charakter von Naturgesetzen: Kundenanforderungen, Marktentwicklung, Kurswert des Unternehmens, Kosten-Ertrags-Relation, Benchmark-Ergebnisse u.ä. erscheinen als objektive Daten, auf die niemand Einfluss hat. Sie sind gleichzeitig die Parameter einer indirekten Steuerung, andere Stellschrauben verlieren an Bedeutung. Meist ist jedoch nicht transparent, wie die jeweiligen Kennziffern zustande kommen und was sie im Einzelnen bedeuten. Da ihre Interpretation entscheidende Bedeutung gewinnt, stellt sich die Frage, wer konkret die Interpretationsmacht besitzt. Es lohnt sich auf alle Fälle zu prüfen, wie mit diesen Kennziffern – auch mit arbeitsbezogenen Kennziffern – im Betrieb Politik gemacht wird, um zu prüfen, ob und wie damit eventuell auch Gegenpolitik gemacht werden kann. Dazu müssen die tatsächlichen Spielräume und alternativen Handlungsmöglichkeiten geklärt werden, die hinter dem zunehmenden Marktdruck vorhanden sind.

Chancen für eine solche Perspektive eröffnen sich überall dort, wo Belegschaften und Betriebsräte noch in der Lage sind, alternative, arbeitsorientierte Konzepte in unternehmerische Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einzubringen. D.h. dort, wo es noch starke Betriebsräte und qualifizierte Belegschaften gibt, deren Anforderungsprofil vor allem durch die Aneignung des Unternehmerischen geprägt ist und die Sinnperspektiven in der Qualität ihrer Arbeit einbringen.

Die Sprengkraft, die in der unternehmerischen Nutzung erweiterter Produktivkraftpotenziale von Arbeitskraft liegt, wird weitgehend unterschätzt. Hier geht es vor allem um die Qualitäts- und Innovationsperspektive, die Arbeitskräfte nicht nur einbringen *müssen*, sondern auch einbringen *wollen*. Hierin liegt auch eine eigensinnige und selbstverantwortliche auf Arbeit bezogene Interessenperspektive der Beschäftigten, die sich mit der ihnen zugemuteten unternehmerischen Nutzungsperspektive bricht. Dieser Widerspruch bekommt heute eine neue Qualität und wie wir meinen eine radikale neue Qualität, weil er sich im einzelnen Beschäftigten entfaltet: Er muss selbst die unternehmerische Verwertungsperspektive mit der stofflichen qualitativen Arbeitsperspektive in sich austragen.

Daran setzt – wenn ich es richtig sehe – die in der IG Metall gegenwärtig diskutierte Strategie »besser statt billiger« an, die eine eigene Innovationsperspektive getragen von

Gewerkschaften, Betriebsräten und Belegschaften in den Betrieben anzetteln und sie gegen die kurzfristigen wettbewerbs- und kostenorientierten Strategien der Unternehmen stellen will. Darin liegen einige Fallstricke, aber daraus könnte durchaus eine Konkretisierung »eigensinniger Arbeitspolitik« werden. Sie nimmt zumindest die in den Tendenzen einer Subjektivierung von Arbeit liegenden Perspektiven der Aneignung des Unternehmerischen ernst (vgl. den Beitrag von Detlef Wetzel in diesem Buch).

Widersprüche zuspitzen – Räume für Reflexionen schaffen

Arbeitspolitik steht gegenwärtig vor der Herausforderung, z.B. bei Fragen der Leistungsbegrenzung und Arbeitszeitgestaltung unmittelbarer als bisher an den individuellen Interessen der Beschäftigten anzusetzen. Höhere Eigenverantwortlichkeit, höhere Qualifikations- und Kompetenzanforderungen enthalten auch Chancen individueller Entfaltung, die von den Beschäftigten als positiv wahrgenommen und erlebt werden. Wenn diese Versprechen der Selbstorganisation aber nicht eingelöst werden, wenn der Verantwortungsdruck und die realen Entscheidungsmöglichkeiten nicht übereinstimmen, wenn mengenmäßige Überforderung befriedigendes Arbeiten nicht mehr zulässt, die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben nicht mehr als Privileg, sondern zunehmend als Dilemma erfahren wird, dann entstehen subjektiv erfahrbare Widersprüche. Diese werden dann noch drastischer, wenn sie auf Gesundheit, Psyche und soziale Beziehungen durchschlagen, wenn Vereinsamung droht und die Regeneration nicht mehr gelingt. Meist steht die negative Seite im Vordergrund, die Risiken und Gefahren. Die Widersprüche haben jedoch auch eine positive Seite: tatsächliche Potenziale individueller Entfaltung und Selbstverwirklichung in der Arbeit. Diese wirksam werden zu lassen und Widerstände, die dem entgegenstehen, zu überwinden, d.h. die positiven Ziele neuer Autonomie und Selbständigkeit ernst zu nehmen – solche Überlegungen müssten in Zukunft noch stärker in die Arbeitspolitik Eingang finden. Auf alle Fälle sind die angestoßenen Reflexions- und Verständigungsprozesse auf der individuellen Ebene – in und außerhalb der Betriebe – eine zentrale Handlungsperspektive. Sie sind selbst bereits eine politische Intervention und die Basis für weiterreichende politische Mobilisierung und Initiativen auf unterschiedlichen arbeitspolitischen Handlungsfeldern.

Wenn die individuellen Interessenlagen der Beschäftigten nicht nur wichtiger werden, sondern sich die Interessen stärker als früher mit lebensweltlichen Maßstäben »aufladen«, gerät die private Lebensgestaltung in den Fokus von Arbeitspolitik. Bereits heute erwächst Kritik und Widerstand gegen die Verhältnisse in der Arbeit stärker als früher aus einer lebensweltlichen Perspektive (vgl. die diversen Zeitdebatten, Initiativen wie »Arbeiten ohne Ende« u.ä.). Orientierungen an Perspektiven der eigenen Lebensgestaltung werden zu Maßstäben für die Bewertung von Arbeit. Aber es geht auch in die andere Richtung: Die Ansprüche an »gute Arbeit« verbinden sich stärker als früher mit lebensweltlichen Eigenschaften, die »Sinnperspektiven« in der Arbeit gewinnen damit ein neues Profil.

Widerstand und Aneignung: Perspektiven

Nicht zuletzt aus diesen Beobachtungen schöpft das Plädoyer für eine eigensinnige Arbeitspolitik, das eine Antwort auf die Herausforderungen in der gegenwärtigen Umbruchsituation sucht.

»Wenn die Menschheit eine erkennbare Zukunft haben soll, dann kann sie nicht darin bestehen, dass wir die Vergangenheit oder Gegenwart lediglich fortschreiben. Wenn wir versuchen, das dritte Jahrtausend auf dieser Grundlage aufzubauen, werden wir scheitern« (Hobsbawm 1995: 720).

Auf die Arbeitspolitik in der gegenwärtigen Übergangsphase gewendet heißt dies: Weder die Orientierung und das einfache Festhalten an den einmal erreichten sozialen Errungenschaften der fordistischen Phase noch die (erzwungene) Anpassung an eine radikalisierte Marktökonomie der Gegenwart verspricht eine erstrebenswerte Zukunft. Beides wird den Niedergang der ehemals starken Organisationen der Lohnabhängigen nicht aufhalten: Für die weitgehende Sicherung der sozialen Errungenschaften fehlt heute schon die politische Macht, und die Anpassung an die »naturegebenen« Imperative des Marktes wird die durchaus noch vorhandenen Machtpotenziale weiter schwächen.

Grundlagen für das »dritte Jahrtausend« werden nur geschaffen, wenn es gelingt, eine Arbeitspolitik zu entwickeln, die sich mit einer interessenpolitischen Mobilisierung der betroffenen Menschen verbindet. Voraussetzung dafür ist eine neue, eigenständige Begründungsperspektive von Arbeitspolitik, die an den Erfordernissen und Bedürfnissen von Arbeitskraft – an den Interessen zur Sicherung ihrer Reproduktion wie an den Interessen der individuellen Entfaltung – ansetzt und dabei von den autonomen Ansprüchen der Arbeitssubjekte an die Gestaltung ihres Lebens und ihrer Arbeit ausgeht. Nur wenn es gelingt, die Qualität der Arbeit in ihrer Eigensinnigkeit gegenüber marktzentrierten Ansprüchen und Steuerungsformen in Stellung zu bringen – und damit auch als eigensinnige Perspektive der »Arbeitssubjekte« zu behaupten –, nur dann können die Chancen wachsen, die gegenwärtige Ohnmacht zu durchbrechen und wieder stärker eine offensive Arbeitspolitik zu betreiben.

Eigensinn steht gegen Strategien der Anpassung an die Imperative des Marktes und ist die logische Antwort auf das Prinzip der Maß- und Schrankenlosigkeit, das die Tendenz einer radikalen Vermarktlichung auszeichnet. Eigensinn setzt die tendenzielle Gleichgültigkeit der autonomen lebendigen Arbeit gegenüber den »funktionalen« Erfordernissen der Kapitalverwertung. Nur so setzt sie in der gegenwärtigen Situation die notwendigen Schranken gegen eine bornierte Ausschöpfung der menschlichen Leistungsfähigkeit. Nur so werden die Unternehmen veranlasst, die Produktivkraft menschlicher Arbeit und so auch die produktiven Potenziale (Stichwort Selbstorganisation und neue Autonomie) weiter zu entwickeln, auf die die Gesellschaft und in langfristiger Perspektive auch die Unternehmen angewiesen sind. Nur so werden die Menschen befähigt, ihren Eigensinn weiter zu entfalten, der nicht nur Sand ins Getriebe der Kapitalverwertung zu streuen vermag, sondern auch transitorische Perspektiven über den Kapitalismus hinaus aufscheinen lässt.

Daraus begründet sich eine Widerstandsperspektive. Aber neben diese tritt ebenso bedeutsam die Aneignungsperspektive. Beide stehen notwendigerweise in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander. Notwendigerweise deswegen, weil die marktzentrierte Produktionsweise auf die Nutzung der subjektiven Potenziale lebendiger Arbeit, die neue Selbständigkeit und Autonomie des individuellen Beschäftigten setzt. Sie ist angewiesen auf deren Entfaltung und gleichzeitig vereinnahmt sie diese Potenziale immer mit dem Risiko, sie zu zerstören. Diese Widersprüche sind konkret erfahrbar, sie sind zentrale Ansatzpunkte für Arbeitspolitik.

In der aktuellen, sich zuspitzenden Lage gibt die Losung »Widerstand statt Anpassung« die Richtung eines notwendigen Abwehrkampfes an. Dabei darf Arbeitspolitik aber

nicht stehen bleiben. Sie bedarf auch einer *strategischen Neuausrichtung*, die die progressiven Potenziale in der gegenwärtigen Übergangsphase ins Visier nimmt und ihnen zur Entfaltung verhilft. Sie muss sowohl die sich entwickelnden Formen der Verweigerung und des Widerstandes der Beschäftigten aufgreifen als auch die neuen Formen von Selbständigkeit und Autonomie. Diese sind die Grundlage ihrer Einmischung in die neuen marktorientierten Steuerungssysteme und die sich dabei entwickelnden Formen der Aneignung des Unternehmerischen. Und – das ist entscheidend – sie darf die beiden widersprüchlich erscheinenden Seiten nicht gegeneinander isolieren und ausspielen. Es müssen Räume und Formen gefunden werden, in denen diese Widersprüche von den Individuen selbst reflektiert, auf ihre Interessen bezogen und gemeinsame Handlungsperspektiven entwickelt werden.

Arbeitspolitik darf dem widersprüchlichen Verhältnis von Widerstand und Aneignung nicht dadurch aus dem Weg zu gehen versuchen, dass sie die beiden Seiten auf zwei Parteien – »Traditionalisten« hier und »Modernisierer« da – verteilt. Sie hätten beide verloren – der »Traditionalist« den Blick für die emanzipatorische Tendenz der Entwicklung und der »Modernisierer« den Blick für die Unterordnung des Emanzipatorischen unter die Irrationalität einer radikalisierten Marktökonomie.

Literatur

- Bechtle, Günter; Sauer, Dieter (2003): Postfordismus als Inkubationszeit einer neuen Herrschaftsform. In: K. Dörre; B. Röttger (Hrsg.): Das neue Marktregime – Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg, S. 35-54.
- Boes, Andreas; Katrin Trinks (2005): »Theoretisch bin ich frei!« Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin.
- Dörre Klaus (2005): Prekarität – eine arbeitspolitische Herausforderung. In WSI-Mitteilungen, Heft 5/2005.
- Hobsbawm, Eric (1995): Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts. München.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.
- Kratzer, Nick (2005): Entgrenzung, Entsicherung, Unbestimmtheit – Konsequenzen für Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. http://www.kopra-online.de/pdf/kratzer_entgrenzung.pdf
- Kratzer, N.; Sauer, D. (2005): Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. In: SOFI u.a. (Hrsg.): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden,
- Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans Joachim; Balzert, Sonja (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Berlin.
- Peters, Klaus; Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Hilde Wagner (Hrsg.): Rentier ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg, S. 23-58.
- Sauer, Dieter (2004): Arbeit unter Marktdruck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik. In WSI-Mitteilungen, Heft 4/2005.
- Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg.
- Schumann, Michael; Kuhlmann, Martin; Sanders, Frauke; Sperling, Hans-Joachim (2005): Anti-tayloristisches Fabrikmodell – AUTO 5000 bei Volkswagen. In: WSI-Mitteilungen, Heft 1/2005, S. 3-11.