

Prof. Dr. Gerhard Wegner

Selbstständigkeit und Autonomie der Arbeitnehmer als unternehmerische Ressourcen

Gliederung:

- Leitthese
- Wo wir herkommen: Taylorismus und mehr
- Zwei mögliche Perspektiven

- Im Rückblick: Besser oder schlechter? Kriterien der Bewertung der Arbeitswelt

Die Entwicklung der Arbeitswelt unterliegt asymmetrisch-wechselseitigen Einflüssen. Die Arbeitnehmer/innen agieren als Akteure innerhalb eines herrschaftlichen Gefüges.

Um eine wettbewerbsfähige Produktivität zu erreichen, steigert die Unternehmensleitung beständig das Arbeitsvermögen des Unternehmens. Höchste Produktivität ist aber (heute) nur erreichbar, wenn die Arbeitnehmer dem – im Idealfall mit Begeisterung – zustimmen.

Dies gelingt nur, wenn es ein hohes Maß an Freiheit und Entfaltungsmöglichkeit gibt, über das die Leitung verfügen kann.

Die mit dieser Situation verbundenen Risiken und Chancen werden vor allem im historischen Vergleich deutlich. Es stellt sich allerdings die Frage der Bewertung.

Wo wir herkommen 1: Taylorismus

- Der Mensch gilt als von Natur aus faul und nur auf sein Vergnügen bedacht.
- Zur Arbeit ist er nur durch finanzielle Anreize und rigide Disziplin zu bewegen.
- Deswegen wird der Arbeiter kaum anders als eine Maschine behandelt, deren Effizienz durch minutiös geplante Abläufe und den Einsatz von Werkzeugen gesteigert wird.
- Arbeiter sind in diesem Setting beliebig manipulierbare Faktoren, die in der Tendenz auf ihren Körper reduziert sind.
- Wissen, Intelligenz und Geist sind der Leitung bzw. den die Arbeitsabläufe planenden Wissenschaftlern vorbehalten.
- Eine Unternehmens-“kultur“ gibt es nicht. Es bilden sich aber u. U. solidarisch-widerständige Arbeitskulturen.

Wo wir herkommen 2: Humanisierung der Arbeit

Gegen die Abwertung der Arbeit und des Arbeiters im Taylorismus setzt bereits Ende der sechziger Jahre eine Gegenbewegung ein. Die Bereitschaft, schlechte Arbeitsbedingungen als notwendiges Übel hinzunehmen, sinkt seitdem beständig. Bedürfnisse nach Anerkennung, Beteiligung und Selbstentfaltung nehmen zu. (LRTV der IG Metall 1973)

Ab 1974 (bis 1989) reagiert darauf das von Hans Matthöfer initiierte Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“.

Es bewirkte eine große Fülle von konkreten Verbesserungen der Arbeitsbedingungen – bis zur Mitbestimmung und Partizipation. Die strukturelle Machtasymmetrie wurde jedoch nicht angetastet.

Wo wir herkommen3: Lean Production und mehr

Ab etwa Ende der achtziger Jahre kommen neue Produktions- und Managementkonzepte zum Tragen, in denen nun von Unternehmensseite forciert auf Win-Win Situationen gesetzt und das Ende des Taylorismus ausgerufen wurde. (Peters und Waterman: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 1982)

Von flexiblen, selbstbestimmten Arbeitszeiten über Gruppenarbeit bis hin zu größerer Selbstorganisation und -verantwortung wurde vieles möglich.

Neu entdeckt wurde die Bedeutung der Unternehmens-“kultur“ für eine hohe Produktivität. Sie muss die genuin menschlichen Faktoren wie Phantasie und Kreativität fördern.

Arbeitnehmer werden zu Teilhabern und Akteuren ihres Unternehmens.

Grosse Hoffnung: Gruppenarbeit

„Meiner Meinung nach ist es so, wenn sich Gruppenarbeit verbreitet, das könnte eine richtige Revolution sein. Der Arbeiter wird selbstbewusster werden und er wird sich weniger gefallen lassen. ... Wenn ich selbstbewusster bin und sich mein Horizont geweitet hat, dann kann ich mich z. B. auch mit Leuten wie euch beiden unterhalten. ... Ein Arbeiter in Gruppenarbeit wird kreativer, der macht auch eher mal mit seiner Familie oder seinen Kindern etwas. Die ganze soziale Komponente des Menschen wird erweitert.“

„Die alte Spaltung zwischen ‚Kopf‘- und ‚Hand‘-Arbeiten ist damit ansatzweise überwunden.“ (Eva Senghaas-Knobloch, 1999)

Der Zugriff auf die Subjektivität

In der traditionellen Arbeitskultur wurde die Subjektivität der Beteiligten als Störfaktor ignoriert oder unterdrückt („Man darf sich nicht durch sich selbst stören lassen!“ (N. Luhmann))

Nun wird der Einsatz ihrer Subjektivität von den Beschäftigten erwartet. Es bildet sich ein neues Anforderungsprofil heraus: Selbstständigkeit, dauernde psychische Präsenz, Interaktionsfähigkeiten, Emotionsarbeit, Darstellungskompetenzen werden zu zentralen Anforderungen.

Dieser Wandel reagiert auf veränderte Wünsche und Bedürfnisse der Arbeitnehmer. Potenzial der individuellen Entfaltung und Sinnerfahrung werden deutlich.

Eine Befreiung aus entfremdeter Tätigkeit scheint aufzuleuchten.

Vermarktlichung und Projektlogik

Wurden die neuen Möglichkeiten zu Beginn mit Euphorie aufgenommen, zeigten sich ab etwa Mitte der neunziger Jahre aber auch Kehrseiten: Das Ende der Kommandokultur in der Arbeitswelt ging mit einer allseits um sich greifenden Vermarktlichung einher. Die Arbeitnehmer wurden viel stärker als früher der Marktlogik ausgesetzt: Du kannst alles machen, aber sei profitabel. Mehr Druck durch mehr Freiheit (Glißmann)

Besonders deutlich wurde diese neue Form der Steuerung in der rapide um sich greifenden Projektarbeit. In ihr erfolgt die Steuerung nur noch über Ziele und Termine. Das setzt ein hohes Potential an Selbstwirksamkeit frei – schafft aber erhebliche neue Risiken.

Fremdkontrolle durch Selbstkontrolle

„Man bedient sich erweiterter Handlungsspielräume für die Beschäftigten, um Diskontinuitäten handhabbar zu halten. Sie werden betrieblich auch ‚eingräumt‘, sind also funktional begründet, dienen betrieblichen Zwecken aber nicht emanzipatorischen Zielen. Was sich also auf den ersten Blick wie eine Ausweitung emanzipatorischer Chancen ... darstellt, entpuppt sich beim zweiten Blick eben auch als erweitertes oder besser geeignetes Kontrollregime in Richtung auf mehr Fremdkontrolle durch eingräumte Selbstkontrolle.“

Peter Conrad 2011

Revival des Taylorismus?

Was sich durchzieht: Standardisierung, kontinuierliche Verbesserung, Vermeidung von Verschwendung (=überflüssige Tätigkeiten), Kommunikation.

Das klingt in der Industrie schon bald wieder nach Taylorismus: das Fließband ist wieder da und es gibt wieder monotone repetitive Tätigkeiten.

Aber: „Partizipationsformen in unterschiedlichen Ausprägungen der Gruppenarbeit und der kontinuierlichen Verbesserung sind wesentlicher Bestandteil der Konzepte.“ (Ute Clement)

Qualifizierte Routinearbeit mit gleichzeitig aktiver Beteiligung an der Optimierung der Prozesse.

Neue Leistungsanforderungen

Breit diskutiert wird über die heute wahrnehmbaren neuen Leistungsanforderungen in der Arbeitswelt. Sie beziehen sich vor allem auf eine angemessene Verinnerlichung des Müssens zum Wollen.

Damit einher geht die Notwendigkeit, Strategien und Taktiken der individuellen Selbstvermarktung und der Performance zu beherrschen. In gewisser Hinsicht spielen nun alle Theater.

Unter dem Einfluss dieser Entwicklungen verändern sich Kooperations- und Gemeinschaftsformen. Die klassische Basis für eine Solidarität der Arbeitnehmer wird schwächer. Kultuspessimistische Diagnosen haben Konjunktur.

Breite Verschlechterung der Arbeit?

Eine offene Frage ist, ob sich unter dem Einfluss dieser Entwicklungen die Arbeitsbedingungen in den letzten Jahren verschlechtert haben. Dies trifft sicherlich im Blick auf die Zunahme ungesicherter, befristeter und natürlich prekärer Arbeitsverhältnisse zu.

Deutlich ist auch, dass die neuen Formen des Anreizes zu entgrenzter und darin selbstbestimmter Arbeit mehr Freiheit mit mehr Druck kombinieren. Diese Situation führt anscheinend zu mehr psychischer Belastung und damit bei nicht wenigen zu Beeinträchtigungen der Gesundheit.

Zugleich aber ist der Krankenstand seit den Zeiten des Taylorismus erheblich gesunken.

Pragmatisch geurteilt: Wo die Stärken der Entwicklungen liegen, liegen die Schwächen.

Peterspektiven1: Freiheit reklamieren

Es kann kein Zurück zu den alten Formen eines patriarchalischen Schutzes der Arbeitnehmer vor sich selbst geben. Die erreichte Freiheit sollte im Gegenteil zu wirklicher Autonomie ausgebaut werden.

Dazu braucht es eine bessere Entwicklung der Selbststeuerungskompetenz der Betroffenen. Hier liegt aus meiner Sicht eine wichtige Aufgabe der Gewerkschaften.

„Nichts fällt uns schwerer als zu tun, was für uns selber gut ist, und das, was uns schadet tun wir besonders leicht und gerne und können besonders schwer davon lassen.“

(Klaus Peters 1999)

Perspektive2: Arbeitsqualität steigern

Politisch muss die Steigerung der Qualität der Erwerbsarbeit wieder als allgemeines Ziel etabliert werden. Dabei geht es um die Stärkung der Autonomie, aber auch um eine erneute Wertschätzung der Kooperationskultur in den Unternehmen.

Dabei muss auf der einen Seite das Kriterium berücksichtigt werden: „Gut ist eine Arbeit, die den Ansprüchen der Beschäftigten gerecht wird.“ (DGB Index Gute Arbeit)

Auf der anderen Seite sollten die so ermittelten Standards zu Maximen einer produktiven Unternehmenskultur weiterentwickelt oder zumindest in Beziehung gesetzt werden (z. B. im Konzept der Sozialpartnerschaft der IG BCE und der Chemieindustrie oder der Wirtschaftsdemokratie der IG Metall)

Im Rückblick: Kriterien der Bewertung

Im Durchgang durch wichtige Entwicklungsstadien der Arbeitswelt fallen sofort Bewertungen. Sie liegen zum Teil auf der Hand (Taylorismus). Gleichwohl bleibt die Bewertung angesichts der Komplexität der Interessenlagen (Effizienzinteressen vs. moralische Ökonomie) umstritten.

Man kann in dieser Hinsicht leicht ins Grundsätzliche verfallen, wenn man z. B. fragt, ob in der Arbeitswelt die Grund- bzw. Menschenrechte gelten (Meinungsfreiheit, Freie Entfaltung der Persönlichkeit etc.).

Kriterien der Bewertung: Würde

Ursachen und Formen der Dehumanisierung in der Arbeit (Fritz Vilmar u.a. ab 1970 ff):

- Existenzbedrohung und Ausbeutung: durch Produktionsmittelbesitzer, Nichtverfügung über den Mehrwert, jederzeit drohende Arbeitslosigkeit
- Psychophysisches Arbeitsleid: Überanstrengung, gesundheitsgefährdende Arbeitsplätze und -anforderungen, Monotonie
- Fremdbestimmung: Disfunktionale Regelungen und Kontrolle der Arbeit durch Hierarchien, fremde Bestimmung der Produktionsziele, -prozesse und -innovationen.

Kriterien der Bewertung: Sachzwang

Diese „absoluten“ Kriterien laufen sich dann später in der immer wieder bemühten Spannung von „Menschenwürde“ und „Sachzwängen“ oder von „Wirtschaftlichkeit“ und „Humanisierung“ heiß.

Effizienz und Menschlichkeit müssen im Idealfall gemeinsam gesteigert werden. Vielfache Bemühungen belegen, dass beides auch genuin zusammengehört (z. B. Ulich). Generelle Ergebnisse (z. B. im Bezug auf Gruppenarbeit) bleiben aber ambivalent.

Kriterien der Bewertung: MGdA

- „Dem Menschen angemessene Arbeitsbedingungen“:
physische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, gesellschaftliche Bedürfnisse.
- „Gesellschaftlich vertretbare Arbeitsbedingungen“:
Mitbestimmung, Partizipation, Schutzrechte, Qualifizierung, Freiheiten.
- „Wirtschaftlichkeit“:
Steigerung von Effizienz und Qualität, Sicherung der Arbeitsplätze.

(Manfred Schweres 1995)

Kriterien der Bewertung: Freiheit

- Die Arbeitswelt lässt sich in dem Maße als verbessert bewerten, in dem sich die in ihr Arbeitenden mit ihren Kompetenzen und Möglichkeiten entfalten und weiterentwickeln können und das gesamte Gefüge als sinnhaft erleben. Wichtig hierfür sind angemessene Formen der Beteiligung am Ganzen des Unternehmens, der konkreten Partizipation und der Erfahrung von Wertschätzung, die sich nicht zuletzt in einem Lohn ausdrückt, der eine Teilhabe an dem gesellschaftlichen Leben ermöglicht.
- In dem Maße, indem sich diese Bedingungen verschlechtern und sich – unter sonst gleichen Bedingungen – Intensivierungen und Extensivierungen der Arbeit vollziehen, wird von Prozessen der Verschlechterung zu reden sein.

Martha Nussbaums Katalog der 10 Fähigkeiten

- Leben: Ein normales menschliches Leben bis zum Ende leben zu können.
- Gesundheit: Bei guter Gesundheit zu sein.
- Körperliche Integrität: Sich frei und ohne Angst bewegen und verhalten zu können.
- Sinne, Vorstellungskraft, Denken: Seine Sinne und sein Denken benutzen und anwenden zu können.
- Gefühle: Bindungen zu Dingen und Personen aufbauen zu können.
- Praktische Vernunft: Sich selbst eine Auffassung des Guten bilden zu können.
- Zugehörigkeit: Mit anderen und für andere zu leben und über die sozialen Grundlagen der Selbstachtung zu verfügen.
- Andere Spezies: In Anteilnahme für Tiere und Natur zu leben.
- Spiel: Lachen und spielen zu können.
- Kontrolle über die eigene Umwelt: Wirksam an politischen Entscheidungen mitwirken zu können und über Eigentum zu verfügen.

„Die Fähigkeit, als Mensch zu arbeiten, die praktische Vernunft am Arbeitsplatz ausüben zu können und in sinnvolle Beziehungen der wechselseitigen Anerkennung treten zu können.“