Klaus Pickshaus

Gute Arbeit: Leitlinie für Arbeitspolitik in Zeiten der Krise

Die gegenwärtige Finanzmarktkrise ist zugleich eine Krise der finanzmarktorientierten Unternehmenssteuerungsinstrumente. Die Ökonomie der Maßlosigkeit hat auch maßlose Anforderungen an die Beschäftigten mit sich gebracht. Das Dogma der Wettbewerbsfähigkeit war gleichbedeutend mit Sozialdumping. Auswege aus der Krise dürfen daher nicht dahin zielen, die Zumutungen an die Beschäftigten noch zu radikalisieren, sondern sollten überfällige Innovation mit Produktivität und Humanisierung der Arbeit verbinden. Letztlich geht es um mehr Wirtschaftlichkeit durch mehr gute Arbeit. Gefordert ist nicht Arbeit schlechthin, sondern mehr gute Arbeit.

„Wie wollen wir künftig arbeiten?" Und „wie sieht ein menschengerechter und zugleich produktiver Arbeitsplatz aus?" Über diese wichtigen Fragen hat sich eine lebhafte und kontroverse arbeitspolitische Debatte entwickelt, zu der schon eine ganze Reihe wissenschaftlicher und gewerkschaftlicher Beiträge vorliegen, u. a. in verschiedenen Ausgaben der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 2007 hat Stefan Gryglewski (Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg) aus Arbeitsgebersicht einen Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik vorgeschlagen, dem aus gewerkschaftlicher Sicht mehrfach widersprochen wurde. Daraus entfaltete sich eine Diskussion über arbeitspolitische Leitbilder, die im Auftrag der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) von der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) zu einer Synopse zusammengefasst wurde (sfs (Hrsg.), Arbeitsorganisatorische Leitbilder, Quelle: www.inqa.de/Inqa/Redaktion/TIKs/Produktion/PDF/2009-02-13-synopse-arbeitsorganisatorische-Leitbilder,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf) , die wiederum die Basis für einen Workshop im Rahmen des Frühjahrskongresses der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) bildete (www.inqa.de/Inqa/Redaktion/TIKs/Produktion/PDF/2009-02-13-programm-workshop-gfa-leitbilder,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf). Diese Studie der sfs bettet die Debatte um einen Reformbedarf arbeitspolitischer Leitbilder zu Recht in den Kontext eines tiefen gesellschaftlichen Umbruchs der Arbeitsgesellschaft ein. Dieser krisenhafte Umbruch hat sich gegenüber der Zeit, als die Ausarbeitung der sfs entstand, erheblich zugespitzt. Deshalb dazu an dieser Stelle einige Bemerkungen.

Die Krise hängt mit der „Ökonomie der Maßlosigkeit" zusammen

Stefan Gryglewskis Thesen (Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder, in: Z. Arb. Wiss. 1/2007, S. 47-53), die für die Automobilproduktion ein Wettbewerbsproblem aufgrund überholter Humanisierungsbestände diagnostizierten, lesen sich heute wie aus einem längst vergangenen Zeitalter. Denn heute sind in der Tat nicht nur die Automobilproduktion, sondern weite Kernbereiche der Industrie gefährdet. Und dies nicht wegen „überholter Humanisierungsbestände". Nicht nur im Bankenbereich, sondern auch in der Industrie wird um den Erhalt „systemischer Sektoren" in Deutschland gekämpft. Nach Ulrich Jürgens vom WZB geht es derzeit um die „Grundfesten" der Automobilindustrie, von der sich z. B. Schweden gerade verabschiedet hat.

Wir alle wissen: Diese neue Konstellation ist in erster Linie durch die globale Finanzmarktkrise ausgelöst worden, die jetzt auf die Realwirtschaft durchschlägt. Hier schließt sich aber die Frage an, ob nicht ein bestimmter Typus der Unternehmenspolitik – ich nenne diesen Typus eine „Ökonomie der Maßlosigkeit", die sich an den ständig gesteigerten Renditeerwartungen für die Shareholder orientierte – zu dieser Krise fundamental beitrug, indem sie arbeitspolitisch vorrangig auf Cost Cutting setzte und mit den damit erzielten Gewinnen zur Aufblähung der Spekulationsblasen beitrug. Und hinzu kommt die Frage, welche Auswirkungen diese Unternehmensstrategien auf die Beschäftigten hatten, wenn als ihr „Leitbild" verkündet wurde, es gehe darum, den Druck der Finanzmärkte „herunterzubrechen auf jeden einzelnen Mitarbeiter". Das sei „das Kunststück, das über das Überleben der Betriebe entscheiden wird" – so Martin Kannegießer in einer seiner ersten Statements als neu gewählter Präsident von Gesamtmetall im November 2000 (Nürnberger Nachrichten v. 18. 11. 2000).

Die „Ökonomie der Maßlosigkeit" bedingt die Entgrenzung der Arbeit

In der sfs-Studie werden zu Recht die Trends der Entgrenzung der Arbeit aufgezeigt. Befördert wurde dies durch diese Ökonomie der Maßlosigkeit und damit auch eine Maßlosigkeit der Anforderungen an die Beschäftigten, die sich in einer Vielzahl von Problemen der Entmotivierung, der Überdehnung der Leistungsgrenzen und damit auch in Gesundheitsproblemen niederschlagen. Dies wirft auch die Frage auf, ob nicht gerade solche finanzmarktori-

Der Autor
Klaus Pickshaus,



Bereichsleiter Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung beim Vorstand der IG Metall; Mitglied des Vorstands der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Kontakt. klaus.pickshaus@igmetall.de



entierten Unternehmensstrategien notwendige Innovationen und Investitionen in die Humanressourcen blockiert haben. Und: Sind sie nicht ein Ausdruck an unternehmenspolitischer und gesellschaftlicher Fehlsteuerung? Ich denke, hier ist eine gründliche Aufarbeitung erforderlich, denn die gegenwärtige Finanzmarktkrise ist auch eine Krise der finanzmarktorientierten Unternehmenssteuerungsinstrumente, deren „Scheiternsrisiken" und innovationsblockierende Wirkungen ja unter anderem Guido Becke (Organisationale Achtsamkeit als Leitprinzip für intendierten Unternehmenswandel, Quelle: s. o.) aufgezeigt hat.

Das Schlüsselproblem: Welcher Ausweg aus der Krise?

Eine solche Aufarbeitung ist auch eine Voraussetzung für die Beantwortung des Schlüsselproblems, welche sozialverträglichen Wege aus der Krise herausführen könnten. Denn natürlich sind nach wie vor divergierende arbeitspolitische Weichenstellungen denkbar. Es besteht aus unserer gewerkschaftlichen Sicht in der Reaktion auf die Krise durchaus die Gefahr einer verschärften Cost-Cutting-Strategie, die die Zumutungen für die Beschäftigten noch radikalisieren würde. Dies wäre in mehrfacher Hinsicht ein Fehler.

- Denn erstens würde die gegenwärtige Krise nicht als deutliches Zeichen der Grenze einer maßlosen Ökonomie und einer Fehlsteuerung erkannt werden.
- Und zum anderen gibt es ausreichend Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen der letzten Jahre, die auf die Grenzen der Belastbarkeit der Beschäftigten hinweisen und davor warnen, dass eine Verstärkung des Leistungsdrucks und eine weitere Verdichtung der Arbeit zu einer Zermürbung des Arbeitsvermögens und zu verheerenden gesundheitlichen Folgen führen könnten.



Insofern besitzt das Plädoyer von Peter Brödner (Evidenzbasiertes Management gegen Organisationsmoden und -mythen, Quelle: s. o.) für eine „nachhaltige Organisation wertschöpfender Arbeit auf breiter Front" große Aktualität. In der Tat: „Gefordert ist gute Arbeit, nicht nur überhaupt Arbeit". Hinter dieses Anspruchsniveau sollten wir nicht zurück fallen.

Blick auf neue Lösungsstrategien

Krisen können gleichsam durch eine Schockstarre einen „Tunnelblick" befördern, anstatt den Blick auf neue Lösungsstrategien, auf einen breiter gefassten Antikrisenansatz zu richten. Andererseits könnte der durch die Krise ausgelöste Strukturwandel auch dazu führen, dass Arbeits- und Geschäftsprozesse entlang neuer Produkte und Zulieferketten, die sich herausbilden werden, neue Optionen denkbar machen. Es könnte sich mitten in der Krise für eine gewisse Übergangszeit ein Gestaltungsfenster öffnen, das neue arbeitspolitische Pfade begünstigt.

Insofern hat die eingangs genannte Diskussion gerade wegen der radikal veränderten Konstellation eine hohe Aktualität. Aus meiner Sicht geht es um das Ausloten der Chancen, einen neuen arbeitspolitischen Pfad einzuschlagen – einen Pfad hin zu innovationsfördernden Varianten, die die Potenziale der Beschäftigten nutzen, um gleichzeitig Produktivität und Humanisierung der Arbeit zu stärken.

Innovation – ein strategisches Schlüsselthema

In der gegenwärtigen Krisenlage ist neben der Frage, welche neuen Regulierungen wir künftig brauchen und wie die Lasten der Krise verteilt werden vor allem die Frage der Förderung von Innovation geradezu ein strategisches Schlüsselthema – insbesondere für die arbeitspolitische und industriepolitische Debatte. Da Innovationen sich erst über längere Fristen rechnen, setzt eine solche Option schon die Auseinandersetzung mit den gescheiterten Imperativen und der Fehlsteuerung einer Kurzfristökonomie voraus. Die Stärkung der Innovationsfähigkeit als Teil eines Krisenüberwindungskonzepts wird dabei Innovation in allen drei Dimensionen – der Produktinnovation, der Prozessinnovationen und sozialen Innovationen – umfassen müssen.

Der Typus der Krise – vor allem angesichts der Strukturprobleme der Überkapazitäten in der Automobilindustrie – setzt die Frage des Umsteuerns auf neue Produkte und Dienstleistungen unabdingbar auf die Tagesordnung. Solche strategischen Restrukturierungen – etwa von Autokonzernen hin zu Mobilitätsunternehmen – erfordern neben einer wirtschafts- und industriepolitischen Einbettung auch innovative, kreativitätsförderliche Strukturen in den Unternehmen selbst. Mit rückwärtsgewandten Konzepten neotayloristischer und beteiligungsblockierender Arbeitsgestaltung wäre dies nicht zu meistern. Wir haben in einer erster Erwiderung auf Gryglewski (Detje/Pickshaus/Wagner, Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik, in: Z. Arb. Wiss. 2/2006, S. 140-143) eine bemerkenswerte Positionsbestimmung von Gesamtmetall aus dem Jahre 1992 zitiert, die nach wie vor heute höchste Aktualität hat: „Wer Mitarbeitern Arbeitsaufgaben mit zu geringem Arbeitsinhalt überträgt und ihre Handlungsspielräume einengt, schöpft ihr



Leistungspotential nicht aus. Wo immer möglich, sollten Handlungs- und Gestaltungsspielräume eröffnet und Lernmöglichkeiten durch die Arbeit geboten werden. Überkommene Formen zu weit gehender Arbeitsteilung müssen überwunden werden. ...“

Innovation plus gute Arbeit

Notwendige Veränderungsprozesse müssen strategisch mit einem nachhaltigen Umgang mit der Arbeitskraft verbunden werden, der den Themen Gesundheitsförderung und Erhalt der Arbeitsfähigkeit – schon wegen des demografischen Wandels – eine besondere Bedeutung verleiht. Nur dann ist eine demografiefeste Arbeitsorganisation denkbar. Hieraus ergibt sich eine höchst anspruchsvolle Aufgabenstellung für die Arbeitswissenschaften, die den Dialog und die Zusammenarbeit mit weiteren Wissenschaftsdisziplinen voraussetzt. Der Aussage in der sfs-Studie ist zuzustimmen: „Ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zusammen zu denken wird Kernthema der Arbeitswissenschaft der Zukunft.“

Aus gewerkschaftlicher Sicht ist hinzuzufügen: Da neue Produktionsverfahren und Organisationsformen nicht automatisch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen einschließen, also innovative Arbeit nicht umstandslos auch gute Arbeit ist, erhalten die Anspruchs- und Interessenartikulation der Beschäftigten selbst an gute Arbeit ein eigenes Gewicht. Gute Arbeit muss deshalb auch demokratische Arbeit sein – also reale Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten und Mitbestimmung durch die Interessenvertretungen gewährleisten. Diese Stärkung der Beschäftigtensicht und Interessenartikulation gehört neben der arbeitswissenschaftlichen Expertise zum „Methodenmix“ der Zukunft (sfs-Studie, S. 38).

Die Profilierung der Interessen der strukturell unterlegenen Beschäftigten in diesem Prozess ist aus unserer Sicht die Voraussetzung dafür, dass als Resultate konfliktorischer Aushandlungsprozesse immer wieder produktive Interessenkompromisse erzielt werden, die Wirtschaftlichkeitsaspekte mit Humanisierungsanliegen zu einem Ausgleich bringen. Deshalb ist Demokratie in der Arbeit eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Krisenüberwindungsstrategie. Die Krise selbst scheint ja derzeit auch die Frage der Mitbestimmung für einige bisherige IgnorantInnen „in Nerz“ in ein neues Licht zu rücken.

Wirtschaftlichkeit ist nicht dasselbe wie Wettbewerbsfähigkeit

Nach dem Scheitern der Vorstellung vom finanzmarktgetriebenen Perpetuum Mobile der Wirtschaftswelt steht mit Vehemenz die Frage der unternehmenskulturellen Neuorientierung und der Bestimmung der zentralen Werte in der Arbeitswelt. Da der Bundesarbeitsminister für den 23. März 2009 zur Vorstellung der regierungsoffiziellen Humanisierungsinitiative unter dem Motto „Neue Kultur der Arbeit“ eingeladen hat, sollte diese Debatte auch von den Arbeitswissenschaften kritisch aufgenommen werden.

Wir haben in unserer ersten Erwiderung auf Gryglewski geschrieben: „Der enge Zusammenhang von innovativer Arbeitsgestaltung, gesundheitsförderlichen Maßnahmen und damit geförderten Produktivitätssteigerungen durch Motivation und erhöhter Leistungsbereitschaft der Beschäftigten war immer ein Basiskonsens der Arbeitswissenschaft und der Arbeitspolitik.“ Aus meiner Sicht ginge es im Rahmen der intendierten INQA-Debatte auf Grundlage der sfs-Studie darum, einen solchen Konsens für die Phase der Überwindung der tiefen Krise des Finanzmarktkapitalismus zu erneuern zu versuchen.

Dies setzt Klärungen voraus: Orientierung an Produktivität und Wirtschaftlichkeit ist aus meiner Sicht nicht dasselbe wie Orientierung an Wettbewerbsfähigkeit, die oftmals einseitig als Realisierung von Renditezielen etwa von 25 Prozent (siehe Ackermann erneut für die Deutsche Bank) definiert wird. Und so weiter: Diese Fragen wären also im aktuellen Licht zu klären.

Humanisierungsinitiative: Eine Antwort auf die Krise

Zustimmen kann ich der Aussage in der sfs-Studie: „Rationalisierung und Humanisierung stehen im dialektischen Verhältnis, das über Beteiligungsprozesse jeweils sein aktuell mögliches und notwendiges Niveau erreichen kann.“ Nach dieser Krise, deren Tiefpunkt wir sicherlich noch nicht erreicht haben, werden sich viele Fragen neu stellen. Auch deshalb verbietet sich ein arbeitspolitischer Konservatismus, den die sfs-Ausarbeitung gerade zu überwinden sucht.

M. E. brauchen wir eine neue Humanisierungsinitiative, die die zitierte Aussage zum Verhältnis von Rationalisierung und Humanisierung als Grundlage nimmt. Im 35. Jubiläumsjahr der Initiativen zur Humanisierung der Arbeitswelt könnte dies doch eine reizvolle Aufgabe sein. Zumal sich letztes Jahr auch die erste tarifpolitische Innovation auf diesem Gebiet zum 35. Mal jährte: der Lohnrahmentarifvertrag II mit essentiellen Humanisierungsstandards, deren Aktualität aus meiner Sicht für die Gewerkschaften auch in Erinnerung gerufen werden muss.

Weitere Informationen

Der hier abgedruckte Beitrag ist die überarbeitete Fassung eines Statements des Autors auf dem INQA-Workshop „Arbeitsorganisatorische Leitbilder“ im Rahmen des Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft am 4. März 2009 in Dortmund. Die Materialien des Workshops werden demnächst unter www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/produktion.html online gestellt.