

Erscheint leicht gekürzt in:

Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.):
Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften.
Ausgabe 2009, Bund-Verlag Frankfurt a.M., November 2008

Klaus Pickshaus/Hans-Jürgen Urban

Gute Arbeit als Strategie

- Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik –

„*Strategien* sind erfolgsorientierte Konstrukte, die auf situationsübergreifenden Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen beruhen. *Strategische Akteure* sind strategisch denkende und (inter-)agierende Handlungsträger. *Strategisches Handeln* ist zeitlich, sachlich und sozial übergreifend ausgerichtet und an strategischen Kalkulationen orientiert. *Strategische Politik* meint eine an strategischen Bezügen orientierte und strategisch angelegte Politik; sie weist auf einen bestimmten Typ von Politik hin, der sich von anderen Politiktypen (Routinepolitik, situative Politik etc.) abgrenzen lässt.“ (Raschke/Tils 2007: 127, Herv. i. Original)

Gute Arbeit und politische Strategiebildung

Eine politische Strategie ist ein voraussetzungsvolles Unterfangen. Sie bedarf der Definition von Zielen, die über die Logiken und Zwänge situativer Konstellationen hinweg Bestand haben; sie bedarf zum Handeln entschlossener und fähiger Träger; und sie bedarf einer systematischen Analyse der strategischen Umwelt, eines angemessenen Strategiestils und nicht zuletzt der Fähigkeit zu einer strategischen Neuorientierung etwa infolge veränderter Rahmenbedingungen. Diese anspruchsvollen Erfolgsvoraussetzungen gelten umso mehr für strategische Projekte in Politikfeldern, die sich in einer rasanten Umbruchperiode befinden. Um ein solches handelt es sich beim Politikfeld Arbeit. So unterschiedlich Analysen über die Entwicklungstrends in der Arbeitswelt auch ausfallen und so divergierend Strategieempfehlung aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik auch begründet sein mögen – dass sich die Arbeitswelt am Beginn des 21. Jahrhunderts in einem tiefgreifenden Umbruchprozess befindet, scheint sicher.

Bei den gegenwärtigen gewerkschaftlichen Anstrengungen für eine Humanisierung der Arbeitswelt handelt es sich um ein solches voraussetzungsvolles Unterfangen. Dies gilt insbesondere für die Initiative Gute Arbeit der IG Metall. Sie versucht, über die unterschiedlichen Realitäten der Arbeitswelt hinweg ein gemeinsames arbeitspolitisches Projekt aufzulegen. Sie intendiert einen Diskussionsprozess, an dessen Ende sich die Gewerkschaften als strategische Akteure der Gestaltung der Arbeitswelt definieren. Und sie will einen Verständigungsprozess mit den beteiligten

Akteuren befördern, der Chancen und Risiken unterschiedlicher Strategie- und Politikstile und Erkenntnisse über geeignete oder kontraproduktive Rollenverständnisse beinhaltet.

Der vorliegende Beitrag stellt den Versuch dar, eine kursorische Bilanz über bisher Erreichtes und Versäumtes zu ziehen und einige Anforderungen an die nächste Etappe zu benennen. Nach einem kurzen Rückblick in die Anfangsphase des IG Metall-Projektes Gute Arbeit und einer Skizze seines strategischen Ansatzes folgt der Versuch, über eine Typologie arbeitspolitischer Strategieansätze ein wenig analytische Ordnung in die arbeitspolitische Welt zu bringen, um anschließend einige Strategieprobleme und einen Ausblick auf die Perspektiven der Demokratisierung der Arbeitswelt folgen zu lassen.

Die Ausgangsdiagnose: Arbeitspolitischer Problem- und Modernisierungstau

Beginnen wir mit der mittlerweile weitgehend konsensfähigen These, wonach heute, nach einer langen Phase der Vernachlässigung oder gar der De-Thematisierung von Arbeit, eine Revitalisierung der arbeitspolitischen Debatte und eine neue Aufmerksamkeit für Fragen der Entwicklung der Arbeitswelt diagnostiziert werden kann. „Die ‚Qualität der Arbeit‘“, so konstatiert etwa Dieter Sauer, „steht wieder auf der Tagesordnung. Nicht nur auf Gewerkschaftstagen, sondern auch in den politischen Parteien, in kirchlichen Initiativen und in den Medien wird die Entwicklung von Arbeit wieder zum Thema.“ (Sauer 2008: 111) Michael Schumann verweist auf eine reaktivierte Debattenlage in den Gewerkschaften, in denen Fragen nach der Entwicklung der Arbeits- und Leistungsbedingungen und einer Neubelebung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik wieder an Bedeutung gewonnen haben (Schumann 2008). Und schließlich betont der amtierende Bundesminister für Arbeit und Soziales, Olaf Scholz, im Zusammenhang mit der regierungsoffiziellen „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ und unter Verweis auf die Herausforderung des demographischen Wandels in Gesellschaft und Wirtschaft: „Wenn wir wollen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angesichts des demographischen Wandels länger im Berufsleben bleiben, dann müssen wir dafür die Voraussetzungen schaffen. Und gute Arbeit ist eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür.“ (Scholz 2008) Während die zurückliegende Dekade der 1990er Jahre eher als „arbeitspolitisch verlorenes Jahrzehnt“ zu werten ist, scheinen Themen der Arbeitsgestaltung auf die gewerkschaftliche und politische Agenda zurück zu kehren.

Die Diagnose einer revitalisierten arbeitspolitischen Debatte in Wissenschaft, Gewerkschaften und Politik ist keine Selbstverständlichkeit. In ihr reflektiert sich ein wahrnehmbarer Erfolg eines politischen Agenda-Settings, an dem nicht zuletzt Vertreter der kritischen Arbeitssoziologie wie gewerkschaftliche ArbeitspolitikerInnen mitgewirkt haben. Ein gewisser Anteil an diesem Erfolg kann dem IG Metall-Projekt Gute Arbeit zugeschrieben werden, das seit dem IG Metall-Gewerkschaftstag 2007 als festes Arbeitsfeld in den Strukturen der IG Metall verankert ist. Die Initiative Gute Arbeit ist das Resultat eines neubelebten internen Diskussionsprozesses, der mit dem „Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive“ seinen Ausgang nahm. Dieses Plädoyer ging von folgender Analyse aus: Trotz der unbestrittenen Zentralität der Erwerbsarbeit für gewerkschaftliche Interessenpolitik sei ein „Bedeutungsverlust der Arbeitspolitik auf der gewerkschaftspolitischen Agenda“ zu verzeichnen (Pickshaus/Urban 2002: 631). Obwohl betriebliche und gewerkschaftliche

Interessenvertretungen sich den vielfältigen Problemen etwa der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung, der Regulierung von Entgelt und Leistung sowie den Fragen der Arbeits-, Betriebs- und Unternehmensorganisation stellten, fügten sich „Leitbilder und Praxis nicht recht zu einem elaborierten, arbeitspolitischen Reformkonzept zusammen“, verfügten die Gewerkschaften „nicht über ein schlüssiges Leitbild einer modernen, humanen, ‚guten‘ Arbeit. Und dies in einer historischen Phase, in der sich die Erwerbsarbeit in einem tiefgreifenden Wandel befindet, der arbeitspolitische Interventionen dringlicher denn je macht (ebd.: 631f.). Folge dieses Gestaltungsvakuums in der Arbeitspolitik sei „ein arbeitspolitischer Problem- und Modernisierungstau“, der die Gewerkschaften als Akteur in den betriebspolitischen Arenen erheblich schwäche. Die Schlussfolgerung: „Ob sich die Gewerkschaften als durchsetzungsfähige Reformkraft im Betrieb (und damit letztlich auch in der Gesellschaft) werden zurückmelden können, wird nicht zuletzt von ihrer Fähigkeit und Bereitschaft abhängen, ein arbeitspolitisches, Einzelthemen integrierendes Reformkonzept für eine moderne, humane Arbeitswelt zu entwickeln. Wir sind der festen Überzeugung, dass die konkrete Utopie einer ‚Guten Arbeit‘ auch heute, allem Wertewandel zum Trotz, weitreichende Ausstrahlungskraft erzeugen könnte“ (ebd.: 632).

Obwohl, so die weitere Argumentation, eine neue arbeitspolitische Offensive an Konzepten und Erfahrungen der alten „HdA-Politik“ anknüpfen könne, erforderten die grundlegend gewandelten Rahmenbedingungen neue Akzentsetzungen. Eine neue Initiative müsse traditionelle, überzogene Technikorientierungen überwinden und sich stärker Fragen der Arbeits- und Organisationsprozessentwicklung zuwenden; sie müsse zweitens die ebenfalls stark ausgeprägte Expertenorientierung des traditionellen HdA-Ansatzes durch eine stärker basisorientierte Ausrichtung auf eine umfassende „Beteiligung der Betroffenen als Experten in eigener Sache“ ersetzen; und sie müsse sich in der gewerkschaftlichen Arbeitspolitik Fragen öffnen, die insbesondere aus der neuen Qualität der Verschränkung von Arbeits- und Lebenswelt hervorgehen. Eine derart neu ausgerichtete arbeitspolitische Initiative könne an arbeitsrechtlichen Interventionspunkten (wie etwa dem in den 90er Jahren implementierten Arbeitsschutzgesetz) ansetzen, müsse sich jedoch vor wettbewerbpolitischen Vereinnahmungen, wie sie in betrieblichen und europäischen Modernisierungsstrategien formuliert worden waren, hüten. Insgesamt müsse ein neues Humanisierungsprojekt als „gegentendenzielles Projekt“ widerstandsfähig gegenüber den Zumutungen einer sich etablierenden Shareholder-Value-Strategie und ihrem Diktat der Kurzfristökonomie sein.

Auch wenn an die traditionellen Humanisierungsinitiativen angeknüpft wurde, sollte schon durch die Begriffswahl „Gute Arbeit“ die neue politische Akzentsetzung betont werden. Auf einem mit Arbeits- und Sozialwissenschaftlern durchgeführten Workshop der IG Metall im Juni 2003 wurde festgehalten: „Der Rückblick auf 30 Jahre HdA-Politik macht deutlich, dass es nicht ausreicht, HdA-Zielsetzungen neu zu kontextualisieren und offenkundige Mängel auszubügeln (wie die Technikorientierung und die Expertenfixierung). ... Ein erstes Ergebnis des Workshops war demzufolge, dass es eines neuen Ansatzes bedarf, der mit ‚gute Arbeit‘ auf den Begriff gebracht werden soll.“ (Detje/Dörre/Urban 2003: 495)

Gute Arbeit als neuer strategischer Ansatz

Unterschiedliche analytische Diagnosen der Umbrüche in der Arbeitswelt können zu divergierenden Handlungsempfehlungen führen. Umso wichtiger war es, dass die von der IG Metall mit angestoßene Debatte zwischen Wissenschaft und Praxis – so etwa auf dem Workshop „Arbeitspolitik im Umbruch“ im Juli 2005 (vgl. Detje/Pickshaus/Urban 2005) - eher zu einer Annäherung der Positionen und zu einer „neuen Übersichtlichkeit“ (Schumann 2008) geführt hat. Als Konsens schälte sich dabei heraus, dass die Entwicklungstendenzen einer zunehmenden Prekarisierung der Arbeit, der mit der „Subjektivierung“ einhergehenden Entgrenzung von Leistung und Arbeitszeit sowie des arbeitspolitischen Rollbacks mit einer Standardisierung und Re-Taylorisierung der Arbeit durchaus „als unterschiedliche Elemente ein und desselben Entwicklungsprozesses zu begreifen (sind) – der Durchsetzung einer marktzentrierten Produktionsweise“ im Finanzmarktkapitalismus (Kratzer u.a. 2008: 22). Trotz der unterschiedlichen Entwicklungsvarianten und arbeitspolitischen Pfade, die sich in den Betrieben abzeichneten, war unübersehbar, dass die Konzepte „neu rationalisierter“ – will sagen: vermarktlichter und indirekt gesteuerter – Arbeit mit systematischen und umfassenden Interessenverletzungen gegenüber den Beschäftigten einhergehen. Dies bedeutet bis heute keineswegs, dass Frei- und Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten gänzlich aus der Arbeitswelt verschwunden wären. Doch die über das Shareholder-Value-Regime in die Betriebe einziehenden Produktivitäts- und Profitabilitätsvorgaben wirken als Treiber einer Ökonomisierung der Arbeit, in der sich gesundheitsförderliche und partizipative Arbeitsformen immer schwerer behaupten können.

Vor allem dieser kapitalmarktinduzierte Ökonomisierungsimperativ prägt die „strategische Umwelt“ (Raschke/Tils 2007: 127ff.), innerhalb derer es gilt, die Gute-Arbeit-Initiative als neuen arbeitspolitischen Strategieansatz zu implementieren. Nach einer öffentlichen und organisationsinternen Debatte in der IG Metall über die politisch-inhaltlichen Schwerpunkte einer neuen Humanisierungsstrategie kristallisierte sich eine Konzeption heraus, die sich auf drei Themen- und Handlungsschwerpunkte fokussierte:

- Probleme im Zusammenhang mit der Entgrenzung von Arbeitszeit- und Leistungsbedingungen, in denen sich die Folgen neuer Leistungs- und Personalkonzepte in den Betrieben widerspiegeln, die durch eine neue Form der kontrollierten Autonomie zusätzliche Effizienzreserven zu erschließen suchen.
- Die alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung als eine unverzichtbare Antwort auf die absehbaren Probleme, die auch in der betrieblichen Arbeitspolitik im Zuge der Verschiebungen der Altersstrukturen in der Gesellschaft zu erwarten sind.
- Der Themenkomplex prekäre Beschäftigung und die Wirkungsweise von Prekarität als Gesundheitsrisiko der Beschäftigten, das als Schnittstellenthema zwischen betriebsinterner und arbeitsmarktpolitischer Interessenvertretungspolitik konzipiert wurde (dazu auch Detje/Dörre/Urban 2003).

Die Schwerpunktsetzung der IG Metall-Initiative Gute Arbeit verarbeitete gleichermaßen die Problemartikulation der betrieblichen Akteure wie die Befunde der sozialwissenschaftlichen Analysen. Gleichwohl musste angesichts begrenzter

Ressourcen und erforderlicher Schwerpunktsetzung eine vorläufige Reduktion der Handlungsfelder in Kauf genommen werden, die sich zunehmend als Restriktion erweist. Da sich Interessenverletzungen im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als Folge einer restriktiven, wachsende Zumutungen generierende Arbeitsorganisation zu erkennen geben, steht eine Erweiterung der Handlungsfelder an.

Die anspruchsvolle Aufgabe besteht darin, Arbeitspolitik in den Gewerkschaften als strategisches Aufgabenfeld zu re-etablieren. Dies muss in erster Linie in den Bereichen stattfinden, in denen die neue Maßlosigkeit der finanzmarktdominierten Ökonomie zu Arbeitszeitverlängerung und Leistungsintensivierung, zu wieder kleinteiligerer Zerlegung der Arbeitsvorgänge, zu Kontrolle und Überwachung sowie zu einer Rückverlagerung von Produktionsintelligenz aus dem Shop floor in die indirekten Bereiche und deren Abschottung führt. Insofern war und ist Gute Arbeit unter den gegenwärtigen Handlungskonstellationen nicht zuletzt ein Widerstandskonzept. Es gilt, schlechter Arbeit Grenzen zu setzen. Eine solche Widerstandsperspektive ist in den Feldern der Arbeitszeit- und Leistungs politik aber auch der beschäftigungspolitischen Abwehr prekärer Arbeit offenkundig. „In vielen Fällen kann nur durch eine notfalls auch konfrontative Schutzpolitik eine Haltelinie gezogen und der Status quo gesichert werden“, konzediert Michael Schumann (Schumann 2008: 382/3). Aber auch in den Feldern innovativer Arbeitsgestaltung reduzieren die am Toyota-Benchmark orientierten Produktionssysteme die Spielräume für Win-Win-Konstellationen, da die radikale Konzentration auf reine „Wertschöpfungstätigkeiten“ nicht nur unergonomische Bedingungen toleriert, sondern vor allem eine innere Beschleunigung der Arbeitsprozesse zur Folge hat, die angesichts des demografischen Wandels „die Zukunft der älteren Automobilarbeiter im neuen Produktionssystem“ infrage stellt, zumal Ausweicarbeitsplätze in der schlanken Fabrik kaum noch vorhanden sind (Der Spiegel v.11.8.2008: 76).

Über den Widerstandsaspekt hinaus setzt die Strategie der Guten Arbeit auf betriebspolitische Interventionen, um in zentralen Feldern der Gestaltung von Arbeitsbedingungen gestützt auf erweiterte Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsrechte handlungsfähig zu werden und eigene Konzepte gegen marktzentrierte Ansprüche und Steuerungsformen in Stellung zu bringen. Dabei ist die Stärkung der Konfliktfähigkeit der Interessenvertretungen die unerlässliche Basis für das Ausloten von Kompromiss- und Konsenslösungen mit dem Management. Gute Arbeit enthält darüber hinaus die Dimension eines Zukunftskonzeptes, das in einer Situation der Defensive darauf orientiert, die Ansprüche und Interessen der Beschäftigten an der Qualität ihrer Arbeit zu stärken und ihre soziale Phantasie freizusetzen. Es ist somit anschlussfähig an Konzepte der Ökologisierung und Demokratisierung der Arbeit. „Damit wird ein autonomer Ausgangspunkt für eigene Zukunftsentwürfe und eine ‚konkrete Utopie‘ von guter Arbeit geschaffen. Im Aufgreifen von Widersprüchen z.B. zwischen den Imperativen einer Kurzfristökonomie und den Ansprüchen der Beschäftigten auf einen nachhaltigen Umgang mit der Arbeitskraft und mehr Selbständigkeit in der Arbeit liegen wichtige Interventionspunkte.“ (Pickshaus 2005: 145)

Der strategische Ansatz von Guter Arbeit will die Interessen der abhängigen Arbeit gegen radikalisierte Wettbewerbszwänge stärken. Aus dieser Perspektive gewinnt die autonome Definition der Ansprüche an gesundheitszuträglicher, qualifizierter, weniger entfremdeter und stärker selbstregulierter Arbeit ein besonderes Gewicht.

Die Kernansprüche zu bekräftigen und die Sicht der Beschäftigten auf die Qualität der Arbeitsbedingungen ins Blickfeld zu nehmen, ist Anliegen des seit 2007 jährlich repräsentativ erhobenen DGB-Index Gute Arbeit (Fuchs 2008). Hierdurch gewinnt er seine einzigartige Brisanz und Ausstrahlungsfähigkeit auf die gesellschaftspolitische Auseinandersetzung um die Qualität der Arbeit. Indem die betriebliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen erneut ins Zentrum gerückt und die Qualität der Arbeit gleichzeitig zu einem gesellschaftspolitischen Thema gemacht wird, zielt die Gute-Arbeit-Strategie auf eine Re-Politisierung eines Handlungsfeldes, das die Gewerkschaftsbewegung von ihren Anfängen an wesentlich geprägt hat.

3. Arbeitspolitische Strategieansätze – Versuch einer Typologie

Doch so eindeutig der Übergang zum Finanzmarkt-Kapitalismus und seinem Shareholder Value-Regime eine humanisierungsfeindliche arbeitspolitische Umwelt in den Betrieben generiert, so uneindeutig scheinen bis heute die „Strategiestile“ (Raschke/Tils 2007: 117ff.), mit denen die Akteure auf die neuen Kontextbedingungen zu antworten suchen. Das gilt sowohl mit Blick auf das Management bzw. die in ihm um Dominanz ringenden Managementfraktionen als auch für die betriebliche Interessenvertretung und die auch dort vorfindbaren unterschiedlichen Strategiepräferenzen. Das gilt nicht minder für die arbeitsweltorientierten Gewerkschaftspolitiken, die sich ebenfalls entlang der strategischen Grundorientierungen und arbeitspolitischen Deutungsmuster voneinander unterscheiden.

Bisher fehlen weitgehend Versuche, die Unübersichtlichkeit in den strategischen Optionen, mit denen die Schlüsselakteure (Management, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften) auf die Umbrüche in den Betrieben antworten, zu überwinden. Einen ersten Ansatz der analytischen Differenzierung von produktionsparadigmatischen Handlungsorientierungen hat Michael Schumann vorgenommen. Er unterscheidet zwischen einer auf Innovation, Requalifizierung und Partizipation setzenden High-Road-Strategie und einem „amerikanische(n) Pfad des 'Niedriglohn-, Niedrigqualifikations-Preiswettbewerbs'“ (so erneut Schumann 2008: 381). Zweifelsohne erweist sich diese Unterscheidung als hilfreich, um „Billiger-Strategien“ von „Besser-Strategien“ zu scheiden (dazu Wetzel 2005). Gleichwohl tut sie sich schwer – so unsere These - bei der Analyse der inneren (In-)Konsistenzen und der mitunter ambivalenten Arbeitsfolgen der jeweiligen Strategien. Wir möchten daher vorschlagen, diese Defizite durch eine erweiterte Typologisierung zu beheben, die die vorfindbaren Strategievarianten stärker nach den Schlüsselakteuren, Strategiezielen und -stilen sowie den zentralen Politikarenen unterscheidet und die zugleich die Dichotomie der High-Road/Low-Cost-Differenzierung und ihre analytische Unempfindlichkeit gegenüber den Ambivalenzen vor allem der High-Road-Strategie überwindet.

In diesem Sinne möchten wir vorschlagen, drei unterschiedliche Typen von arbeitspolitischen Strategieansätzen zu unterscheiden: einen Cost-Cutting-Ansatz, einen innovations- und wettbewerbsorientierten Ansatz sowie einen arbeitskraftzentrierten Ansatz (vgl. Schaubild). Zu dieser Typologie gelangen wir über die einschlägige, letztlich auf Max Weber zurückgehende Methode der Bildung von Idealtypen. Mit Weber verstehen wir unter dem Konstrukt des Idealtypus ein durch die Zusammenfügung von empirischen Einzelercheinungen und historischen

Einzel Erfahrungen gewonnenes „Gedanken“- bzw. „Idealbild“, das in seiner begrifflichen Reinheit in der sozialen Wirklichkeit so nicht vorfindbar ist. Es ermöglicht jedoch, durch den Abgleich des Idealbildes mit der Realität der Quintessenz und dem Wesenskern sozialer Phänomene (hier: strategischer Politikentwürfe) näher zu kommen (Weber 1968). Die Sortierung der sozialen Realität über die Bildung von (Ideal-)Typologien läuft also auf die Reduktion von Komplexität um der Gewinnung analytischer Erkenntnisse willen hinaus.

Der Cost-Cutting-Ansatz

Der vermutlich in der Mehrzahl der Industriebetriebe vorherrschende arbeitspolitische Ansatz kann als Cost-Cutting-Ansatz beschrieben werden. Er läuft im Kern auf eine Strategie hinaus, die mehr Wettbewerbsfähigkeit durch weniger Kosten, insbesondere Arbeitskosten, zu realisieren sucht. Sie wird in der Regel vor allem von den shareholder-value-orientierten Fraktionen des Managements getragen und in aggressiv-konfliktorientierten Strategien gegenüber den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen zum Ausdruck gebracht. Über diesen Weg werden nicht nur einzelne Humanisierungsstandards von Arbeit infrage gestellt, vielmehr geraten auch bisher gültige Humanisierungsleitbilder aus wettbewerbspolitischen Gründen unter die Räder. Soweit überhaupt auf der strategischen Agenda präsent, werden Kriterien einer gesundheitsverträglichen und Beteiligung ermöglichenden Arbeitsgestaltung zu Restgrößen degradiert. Die zentrale Handlungsarena dieser Strategie ist der Betrieb, wobei eine „lohnnebenkostensenkende“ Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik auf politischer Ebene zwar keine unverzichtbare Voraussetzung, aber eine willkommene Ergänzung darstellt.

Cost-Cutting-Strategien dieser Art verzichten in der Regel auf tradierte Formen der Kooperation von Kapital und Arbeit. Durch das Primat der Kostenreduzierung sind alle Formen der Konfliktaustragung willkommen, die die systematische Unterordnung der Arbeits-, Verteilungs- und Beschäftigungsinteressen der Beschäftigten unter die Renditebenchmarks befördern. Gestaltungskonzepte innovativer und partizipativer Arbeitspolitik haben in dieser Strategie keinen systematischen Ort.

Die Unzulänglichkeiten dieses Ansatzes liegen gerade mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit des deutschen Wirtschafts- und Industriestandortes auf der Hand. Die Vernachlässigung von Qualitätssicherung und Innovationen, die strategische Orientierung auf preisliche Wettbewerbsfähigkeit, die systematische Vernachlässigung der Produktivitäts- und Profitabilitätspotentiale gesundheitsförderlicher und partizipativer Arbeitsformen und nicht zuletzt die Konfliktkosten einer Konfrontationsstrategie gegenüber Beschäftigten und Interessenvertretungen erweisen sich als strukturelle Defizite. Im Rahmen einer auf preisliche Wettbewerbsfähigkeit und kurzfristige Profitmaximierung orientierten Unternehmensphilosophie hat dieser Ansatz gleichwohl Attraktivität. Dies kommt nicht zuletzt in der Tatsache zum Ausdruck, dass sie mitunter gar als strategische Antwort auf die arbeitspolitischen Herausforderungen der Gegenwart formuliert wird (dazu Dechmann/Georg/Peter 2008).

Der innovations- und wettbewerbsorientierte Ansatz

Diesem Cost-Cutting- oder „Billiger“-Ansatz kann idealtypisch ein „Besser“-Ansatz gegenüber gestellt werden. Dieser teilt die Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit als zentrales strategisches Ziel (auch) arbeitspolitischer Maßnahmen, wählt jedoch einen anderen Weg zu dessen Erreichung. Statt Kostenwettbewerb dominiert der Blick auf Innovationen. Statt Wettbewerbsvorteile durch verringerte Arbeitsentgelte und entgrenzte Arbeitszeiten anzustreben, stehen die Produktivitätspotentiale betrieblicher Modernisierungsstrategien im Vordergrund.

Auch setzt dieser Strategieansatz gegenüber den betrieblichen Interessenvertretungen und mit Blick auf die Nutzung der Arbeitskräfte andere Akzente. Im Vordergrund stehen kooperativ pragmatische Kapital-Arbeit-Modelle, die mitunter auch die institutionalisierte Form betrieblicher Innovations- und Produktivitätspakte auf der Grundlage betrieblicher Standortverträge annehmen. Zugleich geraten Strategien des Erhalts und die Erneuerung von arbeitspolitischen Humanisierungsstandards nicht umstandslos unter die Räder betrieblicher Wettbewerbsstrategien, sondern erhalten auf der unternehmenspolitischen Agenda einen durchaus prominenten Status. Dass in dieser Strategiewelt innovativen Konzepten der Arbeitsgestaltung ein hoher Stellenwert zukommt, ergibt sich aus der Logik dieses Ansatzes.

Es scheint evident und bedarf keiner ausführlicheren Begründung, dass und warum dieser Ansatz die Defizite eindimensionaler Cost-Cutting-Strategien überwindet. Seine Sensibilität gegenüber der wettbewerbsfördernden Wirkung partizipativer Arbeitsmodelle, die systematische Wertschätzung hoher Qualitätsstandards mit Blick auf Arbeitsprozesse und -produkte, und nicht zuletzt auch die Vorteile kooperativ-pragmatisch ausgehandelter Interessenkompromisse zwischen Kapital und Arbeit begründet seine arbeitspolitische, letztlich auch betriebswirtschaftliche Überlegenheit. Betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften seien daher, so schlussfolgert etwa Michael Schumann, gut beraten, die High Road auszubauen und Widerstand gegen einen Pfadwechsel zu organisieren. „Soweit eine Unternehmenspolitik die Wettbewerbsfähigkeit durch Pfadwechsel zu einer Low-Cost-Produktionsstrategie anpeilt, stabilisiert Widerstand die Einhaltung des bisher betriebenen High-Road-Weges. Eine zunächst auf Abwehr und Schutz gerichtete Politik schafft damit zugleich Grundlagen und Ansatzpunkte für innovative Arbeitspolitik.“ (Schumann 2008: 383)

Der wettbewerbs- und innovationsorientierte Strategieansatz setzt also vor allem auf die Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und Sozialverträglichkeit und versucht, betriebliche Wettbewerbssteigerungen und gute Arbeit gleichermaßen zu realisieren. Er versteht sich als ein Ansatz, der nicht zuletzt mehr ökonomische Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit *durch* humane Arbeit anvisiert. Und dieser Anspruch, effizienter werdender Wertschöpfungsprozesse mit den arbeitspolitischen Interessen der Beschäftigten in Übereinstimmung bringen zu können, macht zweifelsohne seine wirtschaftliche und politische Attraktivität aus. Gleichwohl weist auch er eine Schwachstelle auf. Diese resultiert aus der in den Betrieben immer wieder vorfindbaren Gleichzeitigkeit und Koexistenz innovativer Arbeitsmodelle und schlechter Arbeitsbedingungen, in der die „janusköpfige Wirkung“ (Michael Schumann) eben auch innovativer Produktionskonzepte zum Ausdruck kommt. Mit anderen Worten: Gerade innovative Modelle leistungspolitischer und

arbeitsorganisatorischer Rationalisierung sind vielfach mit systematischen Interessenverletzungen der Beschäftigten verbunden. Die Entgrenzung von Leistungsanforderungen und Arbeitszeiten, die Prekarisierung und Intensivierung von Arbeit sowie die Segmentierung und machtpolitische Schwächung der Belegschaften gehen eben oftmals nicht mit simplen Cost-Cutting-Strategien, sondern vielfach auch mit neuen Produktionskonzepten einher, die sich durchaus innovativer und beteiligungsorientierter Arbeitsorganisations-Modelle bedienen. Mit anderen Worten: Auch innovative Arbeit kann schlechte Arbeit sein.

Der arbeitskraftzentrierte Ansatz

Diese Einschätzung könnte Ausgangspunkt einer dritten Strategievariante sein, die sich als arbeitskraftzentrierter Ansatz der Arbeitspolitik beschreiben ließe. Nicht die Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung oder Innovationen, sondern Schutz und Profilierung der Interessen der abhängigen Arbeit stellen das strategische Zentrum dieses Ansatzes dar. Betriebliche Wettbewerbsfähigkeit wird als Voraussetzung und Überlebensbedingung auf profitgesteuerten Märkten anerkannt, jedoch nicht zum zentralen Strategieziel erhoben. Statt dessen rücken die Arbeitskraft- und Subjektinteressen der Beschäftigten und die Stärkung von Humanisierungsstandards ins strategische Zentrum der Politik. Schlüsselakteure dieses Ansatzes sind Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften, die auf die Durchsetzung arbeitspolitischer Standards durch Stärkung von Gegenmacht setzen. Interessenkompromisse zwischen Kapital und Arbeit werden weniger als Ausdruck gemeinsamer wettbewerbspolitischer Interessen, sondern eher als Resultate konfliktorischer Aushandlungsprozesse gedacht und konzipiert. Eigene, innovative Gestaltungskonzepte sind in dieser Strategie unverzichtbare Bestandteile einer arbeitsorientierten Interessenpolitik. Und da die arbeitspolitischen Gestaltungsspielräume umso größer sind, je weniger der externe Wettbewerbsdruck betriebliche Handlungsspielräume einengt, gehören wettbewerbsdämpfende Regulierungen auf branchen- und strukturpolitischer Ebene als integrale Bestandteile zur arbeitskraftzentrierten Strategie.

Die kurze Skizze dieses strategischen Ansatzes weist deutliche Überschneidungen mit dem Strategietyp innovationsorientierter Arbeitspolitik auf. Beide lehnen quantitative Kostensenkungs- und Dumpingstrategien zur Stärkung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit ab und setzen auf die Produktivitätspotentiale innovativer Arbeitspolitiken. Beide kennzeichnet eine hohe Wertschätzung arbeitspolitischer Gestaltungskonzepte und beide gehen von der realistischen Einschätzung aus, dass arbeits-, beschäftigungs- und leistungspolitische Fortschritte schließlich durch das Nadelöhr von Interessenkompromissen zwischen Kapital und Arbeit zuwege gebracht werden müssen. Differenzen bestehen vor allem in der Platzierung betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit auf der interessenpolitischen Agenda, in der Konfliktintensität arbeitspolitischer Strategien und in der Einführung bzw. Ausweitung der Arenen, in denen für eine Revitalisierung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik gerungen werden muss (siehe Schaubild).

4. Handlungsebenen und Strategieprobleme Guter Arbeit

Die Gute-Arbeit-Strategie der IG Metall kann auf den Erfahrungen des dreijährigen IG Metall-Projektes aufbauen (vgl. zur Zwischenbilanz Pickshaus 2007a). Charakteristisch für das Vorgehen war und ist die systematische Verknüpfung der unterschiedlichen Handlungsarenen von Betrieb und Politik. Im betriebspolitischen Handlungsfeld konnte mit Praxisinstrumenten wie dem Arbeitszeit-TÜV, dem StressBarometer oder dem Demografie Check – zum Teil in Kooperation mit Arbeitswissenschaftlern entwickelt – die Voraussetzung für betriebliche Anwendungen geschaffen werden. Der Kongress Gute Arbeit im Dezember 2006 unter dem Motto „Eine bessere Arbeitswelt ist machbar“ präsentierte eine beachtliche Bilanz von erfolgreichen betrieblichen Praxisbeispielen. Mit dem „Handbuch Gute Arbeit“ (IG Metall Projekt Gute Arbeit 2007) steht nunmehr ein betriebspolitischer Werkzeugkasten – eingebettet in konzeptionelle Überlegungen – zur Verfügung. Das Bild der Pilotbetriebe ist aber auch durch Instabilitäten und Diskontinuitäten geprägt: Standortbedrohungen, Arbeitsplatzabbau und Reorganisationsprozesse stellen einmal Erreichtes und begonnene Prozesse immer wieder infrage. Auf der sozial- und gesellschaftspolitischen Ebene gelang es gestützt auf diese Betriebspraxis, das Thema Qualität der Arbeit in die Debatten einzubringen. Die Verbreiterung der Initiative Gute Arbeit über die IG Metall hinaus im DGB – vor allem mit dem DGB-Index Gute Arbeit – hat dazu entscheidend beigetragen.

Alles in allem kann eine durchaus positive Bilanz der Initiative Gute Arbeit gezogen werden. Erste Schritte der Re-Etablierung arbeitspolitischer Handlungsfelder wurden eingeleitet. Dennoch belegen die Erfahrungen gleichzeitig, dass die nachhaltige Etablierung einer strategisch angelegten Humanisierungsinitiative in den Arenen der Betriebs-, Gewerkschafts- und der staatlichen Beschäftigungspolitik nach wie vor erheblichen Widerständen gegenüber steht. Ohne eine Überwindung dieser Widerstände und eine erfolgreiche Bearbeitung der daraus resultierenden Probleme dürfte das Unterfangen einer tatsächlich wirkungsmächtigen Humanisierungspolitik auf der Stelle treten und die Gefahr weiterer massiver Rückschläge nicht zu bannen sein. Strategieprobleme dieser Art lassen sich auf der betrieblichen Handlungsebene, in der gewerkschaftlichen Interessenpolitik sowie der staatlichen Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik ausfindig machen.

Gute Arbeit im Betrieb: das Wettbewerbs- und Ökonomisierungs-Problem

Die Situation ist widersprüchlich: Selten waren die rechtlichen Bedingungen für eine „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ (§ 2 Arbeitsschutzgesetz als Grundnorm) sowie die von den höchsten Gerichten sanktionierten Mitbestimmungsmöglichkeiten für die betrieblichen Interessenvertretungen so gut wie derzeit (vgl. IG Metall Projekt Gute Arbeit 2007: 39 - 68). Dennoch stoßen viele Initiativen für gute Arbeit im Betrieb auf die Erfahrungswelt permanenter Absenkungen von Standards und auf eine radikalisierte Wettbewerbslogik als Schranke der Durchsetzungsfähigkeit.

Eine Wettbewerbslogik, in der Renditemaximierungen und betriebliche Kostensparprogramme dominieren, verleiht den Themen Beschäftigung und Standortsicherung hohe Priorität, während Fragen der Leistungsbedingungen und der Arbeitsgestaltung – trotz des steigenden Problemdrucks in den Betrieben – auf der Prioritätenliste tendenziell nach unten durchgereicht werden. Über Benchmark-

Prozesse werden oft aberwitzige Renditeerwartungen der Unternehmen und Finanzmärkte geschürt, in der Folge führt der Kampf um Marktanteile und Gewinne zu einer durchgängigen Ökonomisierung der betrieblichen Prozesse. Damit zieht eine neue Maßlosigkeit in die Auseinandersetzungen zwischen Kapital und Arbeit ein. Neue Problemlagen insbesondere eines erheblichen Zeit- und Leistungsdrucks nehmen für fast alle Beschäftigten zu. „Win-Win“-Konstellationen einer betrieblichen Kompromissbildung, wie sie aus alten Humanisierungsprojekten bekannt waren, werden sehr viel schwieriger, da die Finanzvorstände und Controller im Management die Oberhand gewonnen haben und Kurzfristökonomie statt nachhaltige Unternehmensentwicklung angesagt ist.

Dieser Umbruch ist mit einer tendenziellen Verkehrung des Verhältnisses von Produktion und Markt verbunden, in deren Zuge sich die Steuerungsformen der Unternehmen auch im Innern verändern. Die Beziehungen in den Betrieben selbst werden „marktförmiger“, die einzelnen Beschäftigten, die Belegschaften und ihre Interessenvertreter werden in neuer Weise zu Akteuren im Konkurrenzzusammenhang. Hinzu kommt: Neue Investitionsentscheidungen etwa für Produktionssysteme nach dem Toyota-Benchmark oder die Einführung kompletter technischer Systeme wie SAP setzen vorab Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen und verringern die Interventionspunkte für die Interessenvertretung.

Unter der Ägide radikalierter Wettbewerbsimperative kommt es zu einer massiven Verletzung der Interessen der Beschäftigten an guten, gesundheitsverträglichen, qualifikationsförderlichen, mitbestimmten Arbeitsbedingungen. Oft sind erst durch Widerstand neue Aushandlungsprozesse möglich. Dabei kommt den Belegschaften und ihren Interessenvertretungen die Erfahrung zugute, dass aufgrund eines enormen Termin- und Kostendrucks sowie zu knapper Personalbemessung Störungen der Ablaufprozesse zunehmen und nicht selten auch die Produktqualität Schaden nimmt. All dies provoziert nicht wenige Linienauseinandersetzungen im Management zwischen Finanzvorständen und Controllern einerseits und den Produktionsplanern und Arbeitsgestaltern andererseits, die unter Umständen für die Interessenvertretungen erweiterte Interventionschancen für Alternativ- oder Gegenentwürfe eröffnen.

Gute Arbeit in der gewerkschaftlichen Politik: Das „Agenda-Setting“-Problem

Die beschriebene widersprüchliche Situation spiegelt sich auch in der gewerkschaftlichen Tagesordnung wider: Die hohe Zustimmung zur Problembenennung und Bewertung von guter Arbeit geht einher mit einer pessimistischen Platzierung auf der Handlungsagenda der Interessenvertretung.

Alle Befragungen von Beschäftigten und Betriebsräten belegen, welch hohen Stellenwert Themen wie ausufernde Arbeitszeiten, gesteigener Leistungsdruck und wachsender Gesundheitsverschleiß haben. Ebenso ergibt die WSI-Betriebsrätebefragung 2007, dass von der Problemhäufigkeit folgende Themen an der Spitze gesehen werden: an erster Stelle stehen Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung (77%) gefolgt vom Problem steigenden Leistungsdrucks (70,7%). Allerdings werden in der Priorität der notwendigen Problembearbeitung dann „Personalabbau/Beschäftigungssicherung“ und

„Arbeitszeitkonten“ als die mit großem Abstand wichtigsten Felder der Betriebsratstätigkeit genannt (Schäfer 2008: 293). Dies kennzeichnet das Dilemma der Interessenvertretung: Sie steht vor widersprüchlichen Anforderungen – einerseits der Sicherung von Einkommen und Beschäftigung und andererseits der Abwehr gesundheitsgefährdender und sozial unverträglicher Arbeits- und Leistungsbedingungen. Dies ist „in der heute sichtbaren Radikalität eine neue, bislang so nicht gekannte Herausforderung für die Betriebsräte und Vertrauensleute“ (Trinks u.a. 2008: 28).

Diese Widersprüche lassen sich nicht einfach in eine Richtung auflösen. Gewerkschaftliche Handlungsstrategien müssen dieses Dilemma bearbeiten und Arbeitspolitik wieder zu einem Kernfeld ihrer Tätigkeit machen. Dies schließt vor allem auch neue arbeitszeit- und leistungspolitische Regulierungsinitiativen ein. Generell kann belegt werden, dass die Existenz einer Interessenvertretung unmittelbar positive Effekte auf die Qualität der Arbeitsbedingungen besitzt. Nach der Erhebung des DGB-Index Gute Arbeit 2008 sind die Anteile guter Arbeit in Betrieben mit Betriebs- oder Personalrat höher; zugleich sind schlechte Arbeits- und Einkommensbedingungen stärker reduziert.

Gute Arbeit in den politischen Arenen: das Instrumentalisierungs-Problem

Mit der rasanten Übernahme des Begriffs Gute Arbeit auch von Akteuren im parteipolitischen Raum hat er an inhaltlicher Kontur und Schärfe verloren. Mit dem DGB-Index Gute Arbeit steht – gestützt auf den Vorarbeiten der INQA-Studie „Was ist gute Arbeit?“ – eine arbeits- und sozialwissenschaftlich begründete Definition zur Verfügung, die neben der Arbeitsgestaltung im engeren Sinne auch die einkommens- und beschäftigungspolitischen Dimensionen der Qualität der Arbeit erfasst (Fuchs 2008). Die Verknüpfung mit sozial- und beschäftigungspolitischen Rahmenbedingungen ist unabdingbar, auch wenn die Qualität in der Arbeit – also die Fragen der Arbeits- und Leistungsbedingungen sowie der Gesundheit – für die gewerkschaftlichen Initiativen das Kernanliegen darstellen.

Der politische Diskurs zu Guter Arbeit hat das erfreuliche Resultat, dass der propagandistische Slogan „Hauptsache Arbeit“ (egal wie schlecht sie auch ist) zugunsten einer neuen Debatte um die Qualität der Arbeitsbedingungen zurückgedrängt werden konnte. Notwendigerweise rücken damit aber auch die sozial- und arbeitsmarktpolitischen Deregulierungsmaßnahmen insbesondere durch die „Agenda 2010“-Politik in den Jahren ab 2003 ins Blickfeld. Die Zunahme von prekärer Arbeit, insbesondere der Leiharbeit, und die explosionsartige Ausweitung des Niedriglohnsektors haben den Druck auf die Standards guter Arbeit erheblich erhöht. Nicht zuletzt deshalb war der Mai-Slogan des DGB im Jahr 2008 „Gute Arbeit muss drin sein“ auch eine deutliche Botschaft an diejenigen, die die Verteidigung der „Agenda 2010“-Politik neuerdings mit dem Label Gute Arbeit verknüpfen.

Schon hierin wird die Gefahr einer möglichen Instrumentalisierung erkennbar. Sie kommt auch in der Beanspruchung des Leitbilds Gute Arbeit für ein europäisches Sozialmodell zum Ausdruck, das nach Meinung der Bundesregierung im Rahmen des Lissabon-Prozesses nicht nur mehr, sondern auch bessere Arbeitsplätze gewährleisten sollte, um Europa zum „wettbewerbsfähigsten ... Wirtschaftsraum der Welt“ zu machen. Gegenüber einer solchen wettbewerbspolitischen Vereinnahmung

wird eine gewerkschaftliche Initiative Gute Arbeit die qualitativen Ansprüche der abhängigen Arbeit zum Ausgangspunkt und Bewertungskriterium machen.

Auch die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA), die vom Bundesarbeitsminister 2001 ins Leben gerufen wurde, steht von Beginn an in diesem Spannungsbogen zwischen der Orientierung an Wettbewerbskompatibilität und der Aufnahme der neuen Anforderungen an eine umfassende und verbesserte Präventionspolitik gegenüber den modernen arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken. Wenn jetzt basierend auf den Koalitionsabsprachen vom August 2007 die Bundesregierung ab 2009 das finanzielle Volumen für INQA und die Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen auf 11 Millionen Euro verdoppelt, so ist das sicherlich ein Schritt in die richtige Richtung. Eine solche Ausweitung haben die Gewerkschaften seit Jahren eingefordert, auch wenn mit diesem Vorhaben weder vom Volumen her noch in der Ausrichtung ein direkter Vergleich mit den ehemaligen HdA-Programmen angebracht ist.

Der Bedarf einer neuen Humanisierungsinitiative ist offensichtlich, die praktischen Ansätze sind vorhanden und ausbaufähig. Neben der Initiierung präventiver Vorhaben in den Betrieben, dem Aufbau von Transfer-Netzwerken und der Förderung von notwendiger Begleitforschung wird eine ernsthafte politisch-gesellschaftliche Humanisierungsinitiative sich aber auch dem Problem der erforderlichen politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen stellen müssen. Auf diesem Gebiet ist der Korrektur- und Verbesserungsbedarf im Sinne guter Arbeit offenkundig: Er reicht von der gesetzlichen Begrenzung der Arbeitszeit (z.B. 40 Stunden und Stärkung der Zeitsouveränität der Beschäftigten), über die Zurückdrängung des Niedriglohnsektors und der prekären Arbeit (equal pay und equal treatment als tatsächliche gesetzliche Norm) bis hin zur Stärkung von Mitbestimmungsrechten etwa auch bei der präventiven Gestaltung der Arbeitsorganisation. Wenn solche Korrekturen und Verbesserungen in Angriff genommen werden, ist dies ein Prüfstein dafür, dass gute Arbeit nicht instrumentalisiert wird.

Ausblick: Gute Arbeit in einer postdemokratischen Arbeitswelt?

Die Benennung von Betrieben, Gewerkschaften und politischen Arenen als Räume einer integralen Arbeitspolitik sowie der Hinweis auf Strategieprobleme in diesen Feldern lassen Komplexität und Schwierigkeitsgrade einer Humanisierung der Arbeitswelt deutlich werden. Zugleich, so hoffen wir, konnten Hinweise gegeben werden, wo sinnvolle und notwendige Ansatzpunkte für weiteren politischen Fortschritt in diesen Feldern zu finden sind. Gleichwohl verleitet eine so schwierige Handlungskonstellation schnell dazu, eigene Ansprüche hinter das eigentlich Notwendige zurückzuschrauben, um sich mit den selbstformulierten Zielen nicht zu weit von dem zu entfernen, was als „machbar“ gilt. Um einen solchen Fall könnte es sich bei dem Ziel der Demokratisierung von Arbeit im Finanzmarktkapitalismus handeln. Das Strategieziel „demokratische Arbeit“ blitzt zwar in den unterschiedlichen Analysen und Strategieempfehlungen rund um eine neue Arbeitspolitik immer wieder auf. Ein elaboriertes strategisches Konzept „demokratische Arbeit“ fehlt jedoch.

Selbstredend kann auch der vorliegende Beitrag dieses Defizit nicht beheben. Es bedarf umfassender, kollektiver Anstrengungen aller beteiligten Akteure, um zu einer realitätstauglichen Analyse der strategischen Umwelt, der Benennung sinnvoller

strategischer Zwischenziele sowie der Formulierung angemessener Strategieziele zu gelangen. In der Hoffnung, einen Impuls für eine solche kollektive Anstrengung aussenden zu können, möchten wir am Ende unseres Beitrages einige Gedanken zu diesem Problemkomplex formulieren. Zweifelsohne sind Facetten und Einzelfragen, die sich im weiteren Sinne mit dem Thema der Demokratisierung der Arbeit befassen, nicht gänzlich aus der gewerkschaftlichen und arbeitspolitischen Strategiedebatte verschwunden (Demirovic 2008). Sie tauchen in unterschiedlichen Diskussionszusammenhängen und verbunden mit unterschiedlichen Realisierungseinschätzungen immer wieder auf: in der Debatte um direkte Partizipation der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer unmittelbaren Arbeits- und Leistungsbedingungen (Becker/Brinkmann/Engel 2008), in der Diskussion um die Sicherung der betrieblichen wie der Unternehmensmitbestimmung und nicht zuletzt in der Debatte um die Perspektive einer Demokratisierung der Finanzökonomie. Gleichwohl fügen sich diese Facetten nicht zu einem Gesamtbild und einer Realisierungsstrategie zusammen.

Zweifelsohne kann auch an zurückliegende Debatten über Mitbestimmung am Arbeitsplatz ebenso wie an wirtschaftsdemokratische Konzepte angeknüpft werden. Dennoch werden daran orientierte Analysen und Strategieempfehlungen angesichts einer grundlegend veränderten Realität schnell an Grenzen stoßen. Es gilt, ein Leitbild demokratischer Arbeit im Finanzmarktkapitalismus zu formulieren und an angemessenen Umsetzungsstrategien zu arbeiten. Eine solche Konzeption, dies könnte ein Zwischenergebnis der bisherigen Debatte sein, muss zweifelsohne als eine Mehrebenen-Konzeption formuliert werden. Will sagen: Sie muss die direkte Arbeitsumwelt des Einzelnen, den Raum des gesamten Unternehmens sowie die Arenen der nationalen (sowie der europäischen und globalen?) Wirtschaftspolitik als Räume einer Demokratisierung von Arbeit wahrnehmen; und sie muss die Einzelforderungen für diese Räume zu einer Gesamtkonzeption kombinieren und über die Wechselwirkungen der Entwicklungen in den unterschiedlichen Ebenen nachdenken. Mit anderen Worten: Demokratische Arbeit erfordert Demokratiepolitik am Arbeitsplatz, im Unternehmen und in der Gesellschaft. Nur als integriertes Gesamtkonzept ist das Strategieziel demokratische Arbeit unter den Bedingungen des heutigen Kapitalismus denkbar.

Sicherlich wird eine elementare Frage die nach der institutionellen Absicherung von individuellen und kollektiven Einflussmöglichkeiten der Lohnabhängigen, ihrer Interessenvertretungen und einer zielführenden Wirtschaftspolitik sein. Dennoch möchten wir auf einen Aspekt verweisen, der durch die Einbeziehung von Colin Crouch's These des „post-demokratischen Zeitalters“ ins Blickfeld rückt (Crouch 2008). Crouch geht davon aus, dass in den kapitalistischen Gesellschaften des Westens seit geraumer Zeit untergründige Entwicklungen im Gange sind, die an den Fundamenten der politischen Demokratie rütteln. Crouch's These von der »Postdemokratie« versucht diese Entwicklungen an die Oberfläche zu heben und sie auf den Begriff zu bringen. So diagnostiziert er eine Mixtur aus Passivität der Bevölkerung, ausgeklügelten Manipulations- und Marketingstrategien der politischen Eliten und einer ausufernden politischen Lobbykraft der transnational agierenden Unternehmen als eine Gefahr für die Demokratie, die sich insbesondere in den Regierungsperioden der »neuen Sozialdemokratie« herausgebildet und verfestigt habe.

Für Crouch resultiert der postdemokratische Zustand, der gleichsam die Niedergangsperiode der Demokratie in ihrer parabelförmigen Geschichte darstellt, nicht aus der offenen Infragestellung oder Zerstörung der entsprechenden staatlichen Institutionen, sondern eher aus sozialen und politischen Prozessen, die die Voraussetzungen und Funktionsprinzipien demokratischer Verfahren erodieren lassen. »Dabei kommt es mir vor allem auf eine These an: Während die demokratischen Institutionen formal weiterhin vollkommen im Takt sind (und heute sogar in vielerlei Hinsicht weiter ausgebaut werden), entwickeln sich politische Verfahren und die Regierungen zunehmend in eine Richtung zurück, die typisch war für vordemokratische Zeiten: Der Einfluss privilegierter Eliten nimmt zu, in der Folge ist das egalitäre Projekt zunehmend mit der eigenen Ohnmacht konfrontiert.« (ebd.: 13) Verstärkt wird diese Bedrohung der Demokratie durch den parallel verlaufenden Machtverlust der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung.

Natürlich dürfte sich der Versuch, Deutungsmuster aus Couch's Post-Demokratie-Diagnose in die Arbeitswelt zu übertragen, schnell mit dem berechtigten Einwand konfrontiert sehen, dass der Demokratisierungsgrad, der die Gesellschaften des regulierten Wohlfahrtsstaates-Kapitalismus auszeichnete, in ihrer kapitalistischen Ökonomie nie erreicht wurde. Denn so viel politische Demokratie auch gewagt wurde – der Betrieb blieb selbst im Wohlfahrtsstaat eine weitgehend demokratiefreie Zone. Und dennoch scheint uns eine andere Facette der Post-Demokratie-These auf die Arbeitswelt anwendbar. Crouch betont, dass sich der Niedergang der Demokratie weniger durch die Infragestellung formal-demokratischer Institutionen, als vielmehr durch die Unterminierung der Voraussetzungen demokratischer Prozesse vollzieht. Kann diese Unterscheidung mit Blick auf die politische Demokratie nicht die Unterscheidung zwischen formal intakten Mitbestimmungs-Institutionen und den arbeitspolitischen Voraussetzungen realer Beteiligungsprozessen in der Arbeitswelt anregen? Allen immer wiederkehrenden Versuchen der Einschränkung betriebsverfassungs- und mitbestimmungsrechtlicher Arbeitnehmerrechte zum Trotz: Nicht minder bedeutende Hürden für ein demokratisches Arbeitsleben resultieren u. E. aus den neuen Formen kapitalmarktinduzierter Rationalisierungen. Die Entgrenzung von Leistungsanforderungen und Arbeitszeit, die Inszenierung unternehmensinterner Märkte, die damit einhergehende „Vermarktlichung“ von Arbeits- und Sozialbeziehungen sowie die zeitpolitische Diktatur der kurzen Fristen infolge überzogener Renditemaßstäbe aus der Finanzökonomie – alle diese Entwicklungen tragen dazu bei – gleichsam unterhalb der Ebene der offenen Infragestellung institutioneller Mitbestimmungsrechte – demokratische Prozesse zu blockieren oder leerlaufen zu lassen. Mit anderen Worten: Vermarktlichte und entgrenzte Arbeit wird niemals demokratische Arbeit sein, wie erfolgreich institutionelle Einfluss- und Mitbestimmungsrechte auch verteidigt werden können.

Träfe diese Sicht der Dinge zu, hätte dies weitreichende Folgen. Etwa für das Verhältnis von Mitbestimmung und Gute Arbeit. Geht die traditionelle Sichtweise davon aus, dass demokratische Teilhabe- und Mitbestimmungsrechte vorausgehen müssen, da nur so Einflusskanäle und Instrumente einer humanen Arbeitsgestaltung zu realisieren seien, so würde der post-demokratisch geschärfte Blick die gegenläufige Wirkungsbeziehung hervorheben. Aus dieser Perspektive wären Beteiligung und Mitbestimmung nicht Voraussetzungen humaner Arbeit, sondern die humanisierungspolitische Regulierung entgrenzter, vermarktlichter und indirekt gesteuerter Arbeit wäre gleichermaßen der inhaltliche Ansatzpunkt wie das interessenpolitische Nervenzentrum, um vorhandene institutionelle Teilhabe- und

Mitbestimmungsrechte mit neuem Leben füllen zu können. Aus der arbeitspolitischen Aufgabe der Rücknahme von entfremdeter Arbeit, der Überwindung bornierter, macht- und statusbegründeter Hierarchien, der Einebnung der Gräben zwischen dem Shop floor und den indirekten Bereichen, der Qualifizierung und teilautonomen Arbeitsorganisation erwachsen neue demokratische Impulse, um derartige Fortschritte gegen ihre Instrumentalisierung für finanzmarktorientierte Verwertungsstrategien abzusichern. Dies würde das Verhältnis von Mitbestimmung und guter Arbeit nicht gänzlich umkehren. Gleichwohl würde es auf die Grenzen einer institutionenfixierten Vorstellung demokratisierter Arbeit verweisen. Und es würde die Qualität leistungs- und arbeitspolitischer Standards für die Realisierung demokratischer Teilhabemöglichkeiten jenseits institutioneller Rechte und Einflusskanäle hervorheben. Offensichtlich gilt es nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch im Betrieb des neuen Finanzmarkt-Kapitalismus post-demokratischen Zuständen entgegenzuwirken. Die Arbeitspolitik hat einen unverzichtbaren Beitrag dazu zu leisten.

Literatur:

Karina Becker/Ulrich Brinkmann/Thomas Engel (2008): „Hybride Beteiligung“ im Betrieb? Sachkundige Beschäftigte und Arbeitsgruppen, in WSI-Mitteilungen, Heft 6, S. 305 - 311

Colin Crouch (2008): Postdemokratie, Frankfurt

Uwe Dechmann / Arno Georg / Gerd Peter (2008): Die Rettung der Produktionsarbeit in Deutschland durch S. Gryglewski – Ein Debattenbeitrag, in: Arbeit und Leistung – gestern & heute, Hilde Wagner (Hrsg.), Hamburg, S. 57 - 66

Alex Demirovic (2008): Mitbestimmung und Perspektiven der Wirtschaftsdemokratie, in: WSI-Mitteilungen 7/2008, S. 387 - 393

Richard Detje / Klaus Dörre / Hans-Jürgen Urban (2003): Brauchen wir eine neue Initiative zur Humanisierung der Arbeit? Neue Unübersichtlichkeit und arbeitspolitisches Vakuum, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 8 -9, S. 492 - 500

Richard Detje / Klaus Pickshaus / Hans-Jürgen Urban (Hrsg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg

Tatjana Fuchs (2008): Der DGB-Index, in: B. Beermann / R. Conrads / E. Kistler (Hrsg.), Nutzungspotential von Beschäftigtendaten, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, S. 46 - 84

IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.) (2007): Handbuch „Gute Arbeit“. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis, Hamburg

Nick Kratzer / Wolfgang Menz / Sarah Nies / Dieter Sauer (2008): Leistungspolitik als Feld „umkämpfter Arbeit“, in: Prokla 150, März, S. 11 - 26

Klaus Pickshaus / Hans-Jürgen Urban (2002): Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 10-11, S. 631 – 639

Klaus Pickshaus (2005): „Gute Arbeit“ als neuer strategischer Ansatz, in: Richard Detje / Klaus Pickshaus / Hans-Jürgen Urban (Hrsg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg, S. 137 - 146

Klaus Pickshaus (2007a): Gute Arbeit – Vom Projekt zum gewerkschaftlichen Arbeitsfeld? Versuch einer Zwischenbilanz, in: Gerd Peter (Hrsg.) (2007): Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg, S. 341-356

Klaus Pickshaus (2007b): Was ist gute Arbeit? In: IG Metall Projekt Gute Arbeit: Handbuch „Gute Arbeit“. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis, Hamburg, S. 16-31

Joachim Raschke / Ralf Tils (2007): Politische Strategie. Eine Grundlegung. Wiesbaden

Claus Schäfer (2008): Die WSI-Betriebsrätebefragung 2007 – Methoden und ausgewählte Ergebnisse, in: WSI-Mitteilungen, Heft 6, S. 291 - 296

Olaf Scholz (2008): Der demographische Wandel ist eine Chance für gute Arbeit. Interview vom 27.08.2008. <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/root,did=246698.htm>

Michael Schumann (2005): Arbeitspolitik im Umbruch – Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, in: Richard Detje / Klaus Pickshaus / Hans-Jürgen Urban (Hrsg.) (2005):

Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg, S. 41 – 53

Michael Schumann (2008): Kampf um Rationalisierung – Suche nach neuer Übersichtlichkeit, in: WSI-Mitteilungen, Heft 7, S. 379 - 386

Dieter Sauer (2005): Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. Gibt es noch Spielräume für anti-tayloristische Deals?, in: Richard Detje / Klaus Pickshaus / Hans-Jürgen Urban (Hrsg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg, S. 54 - 72

Dieter Sauer (2008): Von „humanisierter“ zu „guter“ Arbeit. Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik, in: Hilde Wagner (Hrsg.) (2008): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld, Hamburg, S. 111 - 124

Katrin Trinks / Volker Döhl / Dieter Sauer (2008): Arbeit unter Druck. Zur Arbeits- und Leistungssituation in den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, in: Arbeit und Leistung – gestern & heute, Hilde Wagner (Hrsg.), Hamburg, S. 13 - 31

Hilde Wagner (Hrsg.) (2008): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld, Hamburg

Max Weber (1968): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen

Detlef Wetzel (2005): „Tarif aktiv“ – „besser statt billiger“. Leitprojekte für eine veränderte Praxis, in: Richard Detje / Klaus Pickshaus / Hans-Jürgen Urban (Hrsg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg, S. 161 – 171

Schaubild: Typen arbeitspolitischer Strategieansätze

	Cost-cutting-Ansatz	Innovations- und wettbewerbsorientierter Ansatz	Arbeitskraftzentrierter Ansatz
Strategisches Ziel	Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung	Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation	Profilierung der Interessen der abhängigen Arbeit im Wettbewerb
Strategischer Akteur	Management	Betriebliche Interessenvertretung (ggf. mit Unterstützung von Gewerkschaften)	Betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften
Politikstil des strategischen Akteurs	aggressiv-konfliktorientiert	kooperativ-pragmatisch	gegenmachtorientiert-konfliktorisch
Relevanz des Strategieziels „Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens“	zentraler Bezugspunkt	zentraler Bezugspunkt	Wettbewerbsfähigkeit wird als „muss“, nicht als Strategieziel anerkannt
Relevanz von (hohen) Humanisierungsstandards in der Arbeit	Humanisierungsstandards allenfalls Restgröße	Humanisierungsstandards gleichrangig mit Wettbewerbsfähigkeit	Humanisierungsstandards zentraler Bezugspunkt
Arenen	Betrieb	Betrieb	Betrieb sowie Arenen der Branchen-, Struktur- und Sozialpolitik
Interessenpolitisches Kapital-Arbeit-Modell	Konfrontation	„Innovations-Pakt“ auf Grundlage gemeinsamer (Wettbewerbs-) Interessen	Interessenkompromiss als Resultat konfliktorischer Aushandlung
Stellenwert eigener Innovations-Konzepte	nachrangig	Zentraler Bezugspunkt	Mittel zum Zweck erfolgreicher Interessenpolitik