

Zwischen Freisetzung und Prekarisierung

Arbeitspolitik im flexiblen Kapitalismus

»Erstmals in der Geschichte des Industriesystems wird es mit der Neoindustrialisierung möglich, statt die Heteronomie der Produktionsarbeit zu erhöhen, sie breitflächig zurückzudrängen und die Voraussetzungen für kompetentes, selbstbewusstes Verhalten im Arbeitsprozess entscheidend zu verbessern. Es wäre Unfug, die Gelegenheit nicht beim Schopfe zu packen. Sicher: Die Systemhaftigkeit von Industrieproduktion und die damit verbundene Determination von Grunddaten von Arbeit sind im Prinzip unveränderbar. Doch kann heute immerhin der Durchbruch zur Professionalität von Industriearbeit gelingen – eine Zäsur, durch die nicht nur die Ansatzpunkte für Persönlichkeitsentwicklung im Arbeitsprozess verbessert, sondern mit der (indem eben dies gelingt) auch die Voraussetzungen für autonomes Tun außerhalb der Arbeit erhöht werden.«

Mit diesen Sätzen resümierten Horst Kern und Michael Schumann (1984: 327) das Ergebnis ihrer breit rezipierten Studie »Das Ende der Arbeitsteilung?«. Trotz des kontroversen Echos lagen die Autoren damals im Trend eines Deutungszyklus. In Absetzung von der Kapitalismuskritik der 1970er Jahre, betonten Kern und Schumann die Gestaltbarkeit industrieller Restrukturierung. Nicht eine organisierte Gegenmacht, das aufgeklärte Management selbst schien zum Protagonisten einer Reprofessionalisierung von Industriearbeit zu werden.

Blickt man knapp zwanzig Jahre später auf solche Prognosen zurück, sieht man sich mit einem irritierenden Befund konfrontiert. In Kernbereichen industrieller Produktion zeichnet sich nicht nur eine erstaunliche Beharrungskraft rigider Arbeitsteilung ab (Kurz 1999); tayloristische Prinzipien werden geradezu revitalisiert (Springer 1999). Eine Entwicklung, die, am Anspruch von »neuen Produktionskonzepten« und »innovativer Arbeitspolitik« gemessen (Kern/Schumann 1998), als arbeitspolitischer Rückschritt bezeichnet werden muss. Zeitgleich macht sich jedoch eine scheinbar gegenläufige Entwicklung bemerkbar. Was in der Debatte um die »neuen Produktionskonzepte« noch als vage Möglichkeit aufschien, hat sich zumindest in den Managementdiskursen um die entstehende Informations- und Wissensgesellschaft auf breiter Front durchgesetzt. Nicht mehr nur die Produktionsintelligenz, die Subjektivität der Beschäftigten als solche wird inzwischen zur Produktivitäts-

ressource des Managements erklärt. Formeln wie »Subjektivierung« (Moldaschl/Voß 2002) oder »Intellektualisierung von Arbeit« (Boyer/Durand 1997; Dörre 2002) bringen diese Entwicklung auf den Punkt. Was nach einem Triumph industriesoziologischer Taylorismuskritik klingt, entpuppt sich bei näherem Hinsehen allerdings als janusköpfig. Die permanenten Appelle an die Subjektivität der Arbeitenden, die inflationären Versprechen auf Autonomiegewinn, Selbstorganisation und Selbstverantwortung im Arbeitsprozess können die Schattenseiten flexibler Arbeit nicht verdecken.

Unter Wissenschaftlern und Praktikern wird deshalb kontrovers diskutiert, wie die widersprüchlichen Entwicklungstrends zu interpretieren sind. Während die einen von Stagnation, Rekonventionalisierung oder zumindest von einer »neuen Unübersichtlichkeit« der Arbeitslandschaft sprechen (Schumann 2000), sehen andere einen radikalen Umbruch, der dazu zwingt, nicht nur die theoretischen Grundlagen der Industriesoziologie, sondern auch das Koordinatensystem arbeitspolitischer Interventionen gründlich zu überprüfen (Deutschmann 2001: 58 ff.).

Nachfolgend plädiere ich dafür, Forschungen und arbeitspolitische Debatten auf die Konturen einer nachfordistischen Arbeitsgesellschaft auszurichten (vgl. z.B. FIAB 2002; Brinkmann 2003a: 250ff.; Röttger 2003: 95ff.; Beese u.a. 2003). Denn selbst dort, wo sich arbeitspolitischer Rückschritt zweifelsfrei feststellen lässt, gibt es keine lineare Rückkehr zu alten Verhältnissen. Zeitgleich mit der Stärkung marktförmiger Steuerungsmechanismen in der Gesellschaft hat sich in Unternehmen und Betrieben ein marktzentrierter Kontrollmodus herausgebildet, der die Anwendung nachfordistischer Managementtechniken und Arbeitsformen nachhaltig prägt. Diese Gleichzeitigkeit von »neuer Unmittelbarkeit des Marktes« (Bechtle/Sauer 2002) und technisch-organisatorischer Restrukturierung äußert sich in einer eigentümlichen Dialektik von *Freisetzung aus herrschaftlichen Zwängen* und *Prekarisierung der Erwerbsarbeit*.¹ Je nachdem, welche dieser Tendenzen man betont, können neue Arbeitsformen mal als Medium der Befreiung (Trentin 1999; Schumann 2003), mal als Ursache einer nahezu vollständigen Unterwerfung unter die Imperative der Kapitalverwertung (Gorz 2000; Revelli 1999) erscheinen.

Am FIAB gehen wir davon aus, dass die postfordistische Arbeitsgesellschaft beide Potentialitäten umfasst. Unter den Bedingungen eines Marktregimes (Dörre/Röttger 2003) kann die *Freisetzung* aus herrschaftlich-ständischen Zwängen nicht umstandslos als *Befreiung* verstanden werden. Befreiung setzt voraus, dass dem nachfordistischen Marktregime Grenzen gesetzt werden. Grenzen, die es überhaupt erst

erlauben, Subjektivierung und Intellektualisierung von Arbeit als Chance für Persönlichkeitsentwicklung zu erleben.

1. *Zur politischen Ökonomie des flexibel-marktzentrierten Produktionsmodells*

Zur Begründung dieser Sichtweise will ich zunächst eine Anmerkung zur politischen Ökonomie der flexiblen Arbeits- und Produktionsweise machen. Industriosozilogische Forschung konzentriert sich seit langem darauf, jene Dynamiken gesellschaftlicher Produktivkraftentwicklung aufzuspüren, die zu Anknüpfungspunkten arbeitspolitischer Interventionen werden können. Ein Dilemma zahlreicher Studien ist indessen, dass sie sich in ihrem analytischen Focus auf die Arbeitsformen beschränken; bestenfalls nimmt man zusätzlich die Betriebs- und Unternehmensorganisation ins Visier. Gesellschaft wird dagegen allenfalls als Kontext oder als Konfiguration von Rahmenbedingungen thematisiert (kritisch: Ortman 1994: 85ff.). Die berechtigte Abkehr von ökonomischen und technischen Determinismen hat sukzessive zu einem Verlust der Gesellschaftsdimension geführt (Kern 1998) – ein Defizit, das sich bei der Analyse der Unternehmensreorganisation und ihrer arbeitspolitischen Konsequenzen zunehmend als problematisch erweist.

Will man Aussagen über Produktionsmodelle und -formen machen, kann man – trotz aller Zufälligkeiten und Kontingenzen bei der Strategiewahl – nicht mehr ignorieren, dass Entscheidungsfindungen in grenzüberschreitend operierenden Unternehmen heute zunehmend von Dynamiken und Kräfteverhältnissen der internationalen Ökonomie und des in ihr enthaltenen Staatensystems beeinflusst werden. Zwar gibt es keinen »Sachzwang Weltmarkt« (Altvater 1987), der sich bruchlos auf die Beschäftigten durchstellen ließe. Doch Managementkonzepte wie »Lean Production« (Womack et al. 1990) oder »Business Reengineering« (Hammer/Champy 1995) werden inzwischen auf einem internationalen Markt für Managementwissen gehandelt, dessen Konjunktoren auch von den weltwirtschaftlichen Zyklen abhängen. Abhängigkeit bedeutet nicht Determination, sondern Normierung von Handlungen an den zahlreichen Schaltstellen des ökonomischen Feldes (Dörre 2003: 7ff.).

Ein wichtiger Impuls für die Normierung des transnationalen Marktregimes resultierte aus dem überraschenden wirtschaftlichen Comeback der USA in den 1990er Jahren. Dort hatte sich ein Modernisierungspfad zeitweilig als erfolgreich erwiesen, der – getrieben von expansiven Finanzmärkten (Brenner 2003) – technologische Sprunginnovationen förderte, unternehmerische Initiative forcierte und der zugleich die

Niederwerfung der US-Gewerkschaften anvisierte. Der Aufstieg des neo-amerikanischen Kapitalismus resultierte keineswegs allein aus innovationsfördernden Systemmerkmalen (Hollingsworth 1997: 133ff.). Mindestens ebenso bedeutsam war das Vermögen von US-Wirtschafts- und Politikeliten, die Institutionen der Weltwirtschaft für den Export des favorisierten Kapitalismus-Modells zu instrumentalisieren (Grefe et al. 2002). Liberalisierung des Warenmarktes für Auslandsimporte, Privatisierung der Staatsunternehmen und Deregulierung der Märkte für Kapital und Arbeit lautet das immergleiche Credo, das weltwirtschaftliche Entscheidungsprozesse seit Mitte der 1980er Jahre bestimmt. Trotz dramatischer Krisen und Fehlentwicklungen hat die auf diese Politik gegründete flexible Akkumulation ihren Siegeszug auch in den europäischen Metropolenstaaten angetreten. Das Ende des US-Booms, die Krise der »New Economy« und die imperialen Ansprüche der Bush-Administration mögen die Begeisterung für das neo-amerikanische Modell inzwischen abgeschwächt haben. An der Marktgläubigkeit der hiesigen Wirtschaftseliten hat sich indessen wenig geändert. Die – teils erzwungene, teils gewollte – Adaption von Elementen des neo-amerikanischen Kapitalismusmodells ist in EU-Europa in vollem Gange (Bieling 2001: 279ff.).

2. *Übergang zu marktzentrierter Kontrolle*

In Deutschland wie auch in anderen EU-Staaten nutzen immer mehr international operierende Konzerne wertbasierte Steuerungsformen (MPIfG 2002). Um sich in unsicheren, vermarkteten Märkten zu platzieren, selbst akquisitionsfähig zu werden und feindliche Übernahmen abwehren zu können, macht es aus Sicht dieser Unternehmen Sinn, die Renditen der Marktführer als Orientierungsgröße zu wählen. Für das kontrollierende Management wird die Gewinnmarge zur alles überragenden Steuerungsgröße. In den Unternehmen setzt sich ein System straffer Profitsteuerung durch, dessen Zielsetzungen von den Zentralen aus auf Betriebe, Profit- und Costcenter heruntergebrochen werden. Die straffe Profitsteuerung motiviert die Unternehmen zu verschiedenen Formen externer (Beschränkung aufs Kerngeschäft, Verringerung der Fertigungstiefe, Verkäufe von Geschäftszweigen, Werksspaltungen, Ausgründungen) wie interner Flexibilisierung (Centerbildung, flexible Arbeits- und Organisationsformen).

Freilich ist die Transformation der Unternehmenssteuerung kein naturwüchsiger Prozess, der sich gleichsam automatisch als Folge veränderter Kräfteverhältnisse in der internationalen Ökonomie einstellt. Die Herausbildung des marktzentrierten Kontrollmodus ist das Resultat aktiver Anpassungsleitungen der mikroökonomischen Akteure. Und das

Resultat dieser Anpassungsleistungen ist höchst widersprüchlich. Das zeigt sich an den spezifischen Kontrolldilemmata der nachfordistischen Unternehmensorganisation. EDV-gestützte Versuche zu einer möglichst lückenlosen Versorgung mit Leistungsdaten sind *ein* Mittel, dieses Dilemma zu beheben. Das auf elektronischer Datenerfassung und -verarbeitung beruhende betriebliche Rechnungswesen schafft Grundlagen für Produktivitäts- und Effizienz kalküle des Managements. Doch die Kriterien, nach denen große Datenmengen erhoben werden, wirken letztlich selektiv. Häufig entsteht auf diese Weise eine Scheinobjektivität, die konkurrenzbedingte Bornierungen der dezentralisierten Unternehmensorganisation ebenso ausblendet wie die sozialen Voraussetzungen des Produktionsgeschehens. Viele Betriebe ergänzen (oder ersetzen zumindest teilweise) elektronische Kontrolle durch Zielvereinbarungen, die in der Regel von der Managementspitze (zunächst im Konzern, dann im Betrieb) formuliert und dann auf die einzelnen Segmente heruntergebrochen werden. Doch Ziele, die sich nicht erfüllen lassen, können leicht kontraproduktiv wirken. Die jeweils übergeordneten Instanzen müssen daher ein Interesse haben, gemeinsam mit den ihnen Unterstellten realistische Leistungsvereinbarungen zu formulieren. So entsteht ein verzweigtes Netz aus individualisierten Aushandlungen, Absprachen und Quasi-Verträgen, das ohne ein Minimum an konsensualen Praktiken nicht funktionsfähig ist.

Schon aus diesem Grund gebiert der marktzentrierte Kontrollmodus keinen arbeitspolitischen Determinismus. Wertbasierte Steuerungsformen, die ja nur ein strukturierendes Element marktzentrierter Kontrolle darstellen, wirken nicht automatisch als Killer »neuer Produktionskonzepte« (Schumann 2003: 51ff.) oder »partizipativer Arbeitsformen«. Fakt ist jedoch, dass die marktzentrierte Kontrolle vom strategiefähigen Management als Instrument der Hegemoniebildung und Herrschaftssicherung genutzt wird. Die »straffe Profitsteuerung« wird eingesetzt, um Reorganisationsstrategien zu legitimieren, die auf Kostensenkungen, vor allem aber auf eine Beteiligung der abhängig Beschäftigten am Marktrisiko hinauslaufen. Marktzentrierte Kontrolle bedeutet immer auch, dass von der Arbeiterbewegung erkämpfte Institutionen und soziale Rechte zur Disposition gestellt werden.

Hegemoniefähig wird das Management in der flexiblen Unternehmensorganisation durch die mikropolitische Mobilisierung des ökonomischen Zwangs. Es verfolgt eine Strategie der »Verschiebung von Marktgrenzen« (Brinkmann 2003b). Freilich ersetzt der Markt nicht die Hierarchie. Vielmehr nutzen entscheidungsfähige Managementfraktionen die »diffuse Macht« des Marktes (Mann 1994) zur Disziplinierung von Belegschaften

und Interessenvertretungen. Zur Funktionsweise des marktzentrierten Kontrollmodus gehören die Versachlichung von Zwang und die Anonymisierung von Herrschaft. Wo »der Markt« die Ziele vorgibt, scheint die Verantwortung von Eigentümern und Managern erloschen.

3. *Marktzentrierte Kontrolle, Freisetzung und arbeitspolitische Vielfalt*

Der anonyme Kontrollmodus ist eine entscheidende Triebkraft für die Freisetzung von Beschäftigten aus herrschaftlich-ständischen Zwängen, wenngleich er bürokratische Koordinationsmechanismen umformt, aber nicht beseitigt. Zugleich erweist er sich als Generator relativer arbeitspolitischer Freiheit. Denn die »Internalisierung des Marktes« (Moldaschl/Sauer 2000) geht mit der Schaffung von Zonen kontrollierter oder überwachter Autonomie einher. In Produktions- und Dienstleistungsunternehmen (Lehndorff 2003: 153ff.) wirken marktzentrierte Kontrollstrategien, indem das Controlling tendenziell von der Ausführung auf das Produkt und dessen Beitrag zur Wertschöpfung verlagert wird.

Ein Beispiel: Bei einem Anlagenbauer gibt das Management nur noch den Preis des Produkts vor. Der Betrieb bekommt den Auftrag, wenn er die Preisvorgabe unterbietet. Wie das Produkt hergestellt wird und auf welche Weise man die Preisvorgabe einhält, ist Sache der Beschäftigten. Das betriebliche Management kommt völlig ohne Zeitvorgaben aus; es schreibt nicht mehr vor, wie Produktionsschritte aussehen müssen. Arbeiter und Interessenvertretung sind dazu übergegangen, ganze Abteilungen »in Eigenregie« zu optimieren. Inzwischen kann der Betrieb selbst die Preise osteuropäischer Unternehmen unterbieten. Und dennoch ist der Optimierungsprozess unendlich. Immer wieder finden sich Wettbewerber, die ein bestimmtes Teil noch günstiger anbieten können, und der Kampf um Aufträge und den Erhalt von Arbeitsplätzen entbrennt aufs Neue: »Wir haben es geschafft, dass die Kollegen ihr Geld noch verdienen wie vorher. Aber die Arbeitsbedingungen sind wesentlich härter geworden... Wie der einzelne vor Ort seine Arbeit macht, interessiert das Management überhaupt nicht mehr. Die sagen: ›Du musst deinen Arbeitsplatz selber einrichten, damit du schneller werden kannst. Und wenn du es nicht schaffst, dann hast du Pech gehabt, dann können wir die Abteilung, den Arbeitsplatz nicht mehr halten‹«, schildert ein befragter Betriebsrat die Auswirkungen der Marktsteuerung (Dörre 2002: 357ff.).

Präziser lässt sich die Wirkung des marktzentrierten Kontrollmodus nicht auf den Punkt bringen. Die Steuerung mit Preis- und Gewinnvorgaben setzt qualifizierte Arbeiter zu einem gewissen Grad aus den

Zwängen bürokratischer Kontrolle frei, aber er wirkt nicht befreiend. Denn die Aktivitäten der Arbeiter unterliegen einem rigiden betriebswirtschaftlichen Controlling. Die »Rationalisierung in Eigenregie« der Beschäftigten ist Realität. Doch nicht die Humanisierung und Demokratisierung industrieller Arbeit, das Marktrisiko ist zum entscheidenden Treiber dieser Form managementdominierter Partizipation am Arbeitsplatz geworden.

Der internationale Restrukturierungswettbewerb setzt den Rahmen, innerhalb dessen Belegschaften aktiv in unternehmerische Rationalisierungsstrategien einbezogen werden. Anders als im fordistischen Fabrikregime wird *Rationalisierung in Eigenregie* formalisiert, offiziell eingefordert, von Experten initiiert und in funktionale organisatorische Formen eingepasst. Dabei wird die Stärkung wirtschaftlicher Leistungskraft zum absolut dominierenden Partizipationszweck. Andere Zielsetzungen, etwa die Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch intelligente Organisationsformen, geraten demgegenüber immer weiter ins Hintertreffen.

Das betriebswirtschaftliche Geheimnis der *flexiblen Arbeitsweise* wurzelt in einem break even point, der so justiert ist, dass Konjunkturschwankungen aufgefangen werden können, ohne die Gewinnzone verlassen zu müssen. Im Grunde setzt das System auf Minimalbelegschaften. Lebendige Arbeit wird dennoch wichtiger, weil sie das Flexibilitätspotenzial bereit stellt, welches eine Organisation mit knappen Zeit-, Material- und Personalpuffern überhaupt funktionsfähig hält. Erforderlich sind flexible Arbeitskräfte, die ihr Tätigkeitsspektrum über den eigentlichen Kompetenzkern hinaus ausweiten.

Die neue Arbeitsweise beinhaltet in der Regel eine *Umgestaltung des Leistungs- und Zeitregimes* der Betriebe. In den Angestelltenbereichen vieler Unternehmen gibt es eine faktische Arbeitszeitverlängerung. Ein wachsender Teil des individuellen Lohns bzw. Gehalts wird aus der tariflichen Regelung herausgenommen und an betriebliche Leistungsparameter angebunden. Produktionsspitzen werden mit befristet eingestellten Arbeitskräften abgedeckt; selbst in Aufschwungphasen bleibt die Zahl der Neueinstellungen begrenzt. Auf diese Weise forciert die flexible Arbeitsweise die Aushöhlung geschützter Normarbeitsverhältnisse und trägt zur Polarisierung der Arbeitsbedingungen und zur Fragmentierung der Arbeitenden bei. Mit anderen Worten: Die relative arbeitspolitische Vielfalt der nachfordistischen Arbeitsgesellschaft ist in vielerlei Hinsicht das systemische Produkt von Kontrollstrategien, die das »Wie« der Produktion mikroökonomischen Akteuren überlassen. Akteuren, die freilich im Kontext eines transnationalen Marktregimes, unter den Bedingungen intensiver Konkurrenz und beschleunigter Innovationszyklen handeln und entscheiden müssen.

4. Doppelte Spaltung und Prekarisierung der Arbeitsgesellschaft

Unter den Bedingungen flexibler Akkumulation macht es für Entscheidungsträger in Betrieben und Unternehmen Sinn, die Auswahl von Konzepten und Handlungsstrategien stärker am Regime der »kurzfristigen Zeit« auszurichten. Folgerichtig gerät das Institutionensystem des rheinischen Kapitalismus (Albert 1992), das wirtschaftliche Entscheidungen auf die Realisierung längerfristiger Wettbewerbsvorteile ausrichtet, unter Dauerstress. Gleich ob duale Berufsausbildung, Mitbestimmung, Flächentarif oder soziale Sicherungssysteme – aus der Perspektive flexibler Akkumulation und darauf bezogener kurzzyklischer Managemententscheidungen werden sie zunehmend als Kostentreiber und damit als Fesseln wahrgenommen, die marktkonformes unternehmerisches Handeln erschweren.

Folgerichtig geraten auch die institutionalisierten Arbeitsbeziehungen in den Sog kompetitiver Restrukturierung. Noch innerhalb eines weitgehend intakten institutionellen Rahmens haben sich die *Inhalte betriebspolitischer Kompromissbildungen* während der zurückliegenden Dekade gravierend verändert. Soziale Kohäsionspolitik im fordistischen Kapitalismus bedeutete, in der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivitätsfortschritt und dem so garantierten sozialen Frieden den entscheidenden Hebel zur Steigerung ökonomischer Leistungsfähigkeit zu sehen. In der Gegenwart rechtfertigen sich Sozialintegration und Arbeitnehmerbeteiligung nur noch in dem Maße, wie sie der Steigerung einzelwirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit dienen (Streeck 1998). Diese Umkehrung der Prioritäten prägt nun die Tauschbeziehungen zwischen den industriellen Akteuren. In der Periode des expandierenden Fordismus ging es im Grunde um eine partielle Abkoppelung der Lohnarbeit vom Marktrisiko. In der postfordistischen Ära hingegen wird über die Rückkoppelung abhängiger Arbeit an Marktrisiken verhandelt. Es geht – wie gerade befristete Beschäftigungsgarantien belegen – um den Grad an Unsicherheit, der den Arbeitskraftbesitzern zugemutet werden kann und soll. Jene schützende Hülle industrieller Rechte und sozialer Sicherungen, die im sozialstaatlich regulierten Kapitalismus eine partielle Abschottung gegenüber Marktrisiken erlaubte, wird durchlöchert und teilweise abgetragen.

Das Schwächerwerden der kollektiven Regulierungen aus der fordistischen Ära führt dazu, dass das sozialstaatlich eingebettete Normarbeitsverhältnis einem fortlaufenden Erosionsprozess ausgesetzt ist. Diesen Prozess vor Augen, spricht der französische Soziologe Robert Castel von einer doppelten Spaltung der nachfordistischen Arbeitsgesellschaft: Einer schrumpfenden *Zone der Integration* mit noch immer

geschützten Arbeitsverhältnissen stehe eine sich ständig vergrößernde *Zone der Entkoppelung* gegenüber, in der sich die Ausgegrenzten und Dauerarbeitslosen, die »Entbehrliehen« der Arbeitsgesellschaft befänden. Dazwischen wachse eine *Zone der Prekarität* mit Beschäftigungsverhältnissen (Leih- und Zeitarbeit, abhängige Selbständigkeit, erzwungene Teilzeitarbeit, informelle Arbeit.), die in vielerlei Hinsicht verwundbar seien (Castel 2000).

Wie sich die Zonen intern differenzieren, ob sich Austauschprozesse feststellen lassen und auf welche Weise die neuen Ungleichheiten subjektiv verarbeitet werden, ist bislang noch kaum erforscht worden (Kronauer 2002: 210). Immerhin lässt sich anhand des Zonen-Konzepts präziser bestimmen, was unter Prekarität zu verstehen ist. In einer engeren Verwendung meint Prekarität eine soziale Lage (»Zone«), die sich dadurch auszeichnet, dass Beschäftigte aufgrund ihrer Erwerbsarbeit deutlich unter das Einkommens-, Schutz- und soziale Integrationsniveau sinken, das in der Gegenwartsgesellschaft als »normaler Standard« definiert wird. Mit Robert Castel muss man allerdings davon ausgehen, dass die doppelte Spaltung der Arbeitsgesellschaft auch auf die Zone der Integration zurück wirkt. Diese Entwicklung hatte der französische Soziologe Pierre Bourdieu (1998: 96) vor Augen, als er argumentierte, Prekarität sei »überall«. In Bourdieus weiter Fassung bezeichnet Prekarisierung eine gesellschaftliche Tendenz zur Verallgemeinerung sozialer Unsicherheit. Es handelt sich um einen Prozess der Verbreitung prekärer Arbeit, dessen Ursachen im Zentrum der Arbeitsgesellschaft angesiedelt sind, dessen Wirkungen aber auch auf die Zone der Integration ausstrahlen. In dieser Diktion bezeichnet Prekarisierung einen gesellschaftlichen Trend, der sich im generellen Verlust der sozialen Bindekraft von Erwerbsarbeit niederschlägt. Sozialstaatlich regulierte, geschützte Erwerbsarbeit ist für diejenigen, die vom Verkauf ihrer Arbeitskraft leben müssen, zu einem knappen Gut geworden. Unsicherheitserfahrungen prägen das Arbeitsbewusstsein in allen Zonen der nachfordistischen Arbeitsgesellschaft, und eben dies konstituiert die widersprüchliche Dialektik von Freisetzung und Prekarisierung.

5. *Flexible Arbeit: Neue Problemlagen und Belastungen*

Freilich tritt diese Dialektik in vielfältigen Variationen auf. Gerade für die Tätigkeiten Hochqualifizierter gilt häufig, dass die Erfahrung der Freisetzung aus herrschaftlich-bürokratischen Zwängen (Lehndorff 2003) das Empfinden sozialer Unsicherheit überlagert. Für prekär Beschäftigte gilt, nicht zwangsläufig, aber doch überwiegend, das Gegenteil. Insgesamt

entsteht eine Pluralität arbeitspolitischer Problemlagen, die nachfolgend anhand einiger Beispiele illustriert werden soll.

Die »*Verinnerlichung*« des Marktes: Diffuse Marktmacht wirkt, indem sie Abhängigkeiten maskiert. Sachlicher, über Preise vermittelter Zwang erscheint ökonomisch kalkulierenden Subjekten als nicht hinterfragbar. Geht der Marktzwang mit der Freisetzung aus ständisch-herrschaftlichen Bindungen einher, dominiert in der Wahrnehmung der Freiheitsgewinn. Das zeigt sich deutlich bei problemlösenden oder kundenbezogenen Arbeitstätigkeiten, denen ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit eingeschrieben ist. So strukturieren und koordinieren Angestellte aus dem Vertrieb eines IT-Konzerns ihre Arbeitstätigkeit, die Planung des Arbeitstages und die Arbeitszeiten weitgehend selbst:

»Ich kann eigentlich alles selbst entscheiden, d.h. zu welchen Kunden ich gehe, wann ich hingehere und was ich versuche, dem Kunden zu verkaufen. Meine Entscheidungsfreiheit hört da auf, wo ich einen Preis machen muss. Den Preis kann ich nicht selbst machen oder nur in sehr geringen Grenzen variieren. Nach oben sicherlich leichter, aber nach unten so gut wie gar nicht. In allem, was mit dem Umfeld Vertrieb zu tun hat, bin ich frei in meiner Entscheidung.« (Technologie-Berater, IT-Konzern)

Die Freisetzung aus herrschaftlicher Bevormundung bestimmt das Arbeitsbewusstsein des Befragten. Soweit ihm Marktanforderungen (»Preise«) als unabänderbar gelten, stellt sich Freiheit im subjektiven Empfinden mittels Anpassung ein. Diese Erkenntnis lässt sich in gewisser Weise verallgemeinern. Denn je weniger realistisch es erscheint, den eigenen Lebensentwurf auf marktbegrenzende (kollektive) Regelungen und Sicherheiten zu gründen, desto stärker wird der Zwang zur Verinnerlichung und Habitualisierung des Marktzwangs. Die Bereitschaft zum Freiheitsgewinn durch Selbstunterwerfung tritt bei Führungskräften der unteren und mittleren Ebene häufig in Reinkultur hervor. Nehmen wir das Beispiel eines Managers, der nach mehr als zehnjähriger Tätigkeit bei einem Telekommunikations-Konzern entlassen wurde²:

»Ich hatte Kollegen, die haben nichts anderes gemacht als zu arbeiten. Da muss ich sagen, da hatte ich Grenzen erreicht. Da wollte ich gar nicht mehr mitkämpfen. Da werde ich nicht glücklich. Jetzt mit Kind und Familiengründung. Das wird sich auch nur schwer vereinbaren lassen mit meiner Grundeinstellung, Beruf und Privatleben zu trennen. Aber die (erfolgreicheren Kollegen, KD) haben das gebracht. Vielleicht sind die auch die bessere Besetzung... Die Anspannung ist ja nicht weniger geworden. Vielleicht haben die erfolgreichen Kollegen diese einfach besser bewältigen können und sind deshalb auch (in Leitungspositionen, KD)

genommen worden. Auch da, muss ich sagen, kann ich die Entscheidung nachvollziehen. Die, die Abteilungen bekommen haben, sind gut und die können das. Alles andere wäre jetzt Neid oder Selbstentschuldigung. Das ist so. Das ist der Wettbewerb. Das ist der Wettbewerb im Management ums Überleben... (Mein Nachfolger) ist extrem ehrgeizig und stellt alles andere hinten an... Der lebt für die Firma. Ich hätte ihn wahrscheinlich auch genommen, wenn ich ehrlich bin... Mehr krieg ich nicht. Mehr an Engagement, an Know-how gibt es eigentlich gar nicht. Da muss ich sagen: Der kann was, was ich nicht kann...«

Noch im Prozess des Scheiterns werden die ehernen Gesetze des Marktes als subjektive Rechtfertigungsinstanz bemüht. Nicht das umfassende Verwertungsinteresse, das eigene Bedürfnis nach Grenzen des Arbeitstages gilt dem befragten Manager als Problem. Hier wirkt ein Modus der Selbstzuschreibung, der die Probleme nicht in der Schrankenlosigkeit des Wettbewerbs, sondern in der eigenen Person verortet. Man selbst ist nicht in der Lage, den Anforderungen der Überlebenskonkurrenz zu genügen; deshalb ist es nachvollziehbar und richtig, wenn man in der Konkurrenz um gute Positionen und Arbeitsplätze unterliegt. Neu ist, dass sich dieser Modus der Selbstzuschreibung nicht nur bei Managern und qualifizierten Angestellten, sondern zunehmend auch bei Produktionsarbeitern findet. So sehen Fertigungsgruppen, die in einem System aus realen oder inszenierten Marktzwängen und ausgehandelten Zielvereinbarungen agieren, mitunter die Schuld bei sich, wenn sie die vereinbarten Ziele nicht erreichen.

Zeitnot, Arbeitswut und Arbeitssucht: Damit ist bereits eine zweite Problemlage berührt. Vor allem bei Managern, aber auch bei Spezialisten, qualifizierten Angestellten und Arbeitern macht sich das flexible Marktregime intrinsische, inhaltlich-subjektbezogene Motive der Arbeitenden zunutze. Es ist nicht primär die Konkurrenz, das äußere Zwangsmoment, das die Bereitschaft zu permanenten Höchstleistungen erzeugt. In den Segmenten mit anspruchsvollen Tätigkeiten appelliert marktzentrierte Kontrolle zugleich an die Professionalität der Arbeitssubjekte. Befriedigung entspringt aus dem Bestreben, seine Arbeit so gut wie möglich, eben professionell zu machen. Pessimistische Deutungen à la Sennett (1998) übersehen häufig, dass auch scheinbar abstrakte Tätigkeiten genügend Identifikations- und Selbstentfaltungsmöglichkeiten beinhalten, die eine intrinsische Arbeitsmotivation konstituieren. Im Falle qualifizierter Wissensarbeit verwischen sich mitunter die Grenzen zwischen Arbeit und Spiel. Bei ihrer Fahndung nach einem bestimmten Fehler, einer angemessenen Problemlösung können die Wissensarbeiter sich vollständig in ihrer Tätigkeit verlieren. Das Wissen, das ihnen potentiell

und durch Mausklick abrufbar zur Verfügung steht, scheint unendlich. Kaum ein Problem wiederholt sich; ständig sind neue Lösungen gefragt, um die Kunden zufrieden zu stellen. Der permanente Reiz, dazuzulernen, die Potentiale der vorhandenen Technologie auszutesten, Hindernisse und Barrieren zu überwinden, kann das Spiel zur Sucht werden lassen:

»Es gibt ein ausgeprägtes Suchtverhalten bei ›Softworkern‹. Ich kenne dafür kein anderes Wort. Wenn man an einem kleinen Fehler bastelt, kann man bis in die Puppen sitzen und kommt nur ganz schwer davon weg. Man löst das Problem zumeist nicht, denn je später es wird, desto matschiger wird man im Kopf. Das schafft einen total, wenn man das Erfolgserlebnis nicht hat. Wenn man dann nach getaner Arbeit im Lift runter fährt, fällt einem die Lösung ein. Mit diesem Suchtverhalten lässt sich schwer umgehen. Denn deine Frau kann mit dir nichts anfangen, wenn du das Problem nicht gelöst hast und deswegen mit schlechter Laune nach Hause kommst. Wärs du statt dessen noch eine Stunde länger geblieben, hätte sie wenigstens einen zufriedenen Ehemann.« (Angestellter, IT-Konzern)

Was zunächst nach Selbstverwirklichung in der Arbeit klingt, kann pathologische Formen annehmen. Das nicht allein, weil die problemlösende Tätigkeit in ihrer Unendlichkeit lockt; auch die Anwesenheit am Arbeitsplatz wird in vielen Unternehmen immer länger ausgedehnt. Das geschieht z. T., weil sich die Arbeitsaufgaben türmen; ebenso wichtig ist, dass es oftmals an aussagefähigen qualitativen Leistungsparametern mangelt. Die permanente »Zeitnot« (Kadritzke 2003) der high potentials kann von einer zur Tugend gewendeten Not in »Arbeitssucht« (Heide et al. 2002; Peter 2003: 172ff.) ausarten und erhebliche psychischen Schäden hervorrufen. Andauernder Arbeitsstress mündet dann in Entspannungsunfähigkeit. Das Privatleben leidet; früher oder später wirken zerrüttete Sozialbeziehungen auf das Arbeitsvermögen zurück. Der innere Antrieb für hohe Arbeitsleistungen entfällt, Kreativität geht verloren und das Arbeitsvermögen wird – mitunter dauerhaft – geschädigt. Zu den psychischen können sich physische Belastungen gesellen. Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Sitzbeschwerden, Bandscheiben-Schäden, Magen- und Darmprobleme sind einige der bekanntesten Stress-Folgen.

»Maßlosigkeit« und Intensivierung der Arbeit: »Neue Unmittelbarkeit des Marktes« und »Maßlosigkeit« der Arbeit schlagen sich nicht ausschließlich in überlangen Arbeitszeiten nieder. In großbetrieblichen Strukturen mit starken Interessenvertretungen gelingt es auch in den Angestelltenbereichen wenigstens teilweise, Begrenzungen des Arbeitstages und der Arbeitswoche durchzusetzen. Für die Intensivierung der Arbeit ist damit noch kein Gegenmittel gefunden. Ein Betriebsrat aus einem Automobilwerk schildert das Problem mit folgenden Worten³:

»In den Angestelltenbereichen haben wir die Stechuhr abgeschafft. Wir haben das als einen Sieg über den Taylorismus gefeiert. Endlich war die verhasste Kontrolle weg. Keine Bevormundung mehr! Mit den Folgen haben wir nicht gerechnet. Jetzt stehen bei mir Angestellte in der Sprechstunde, mit Tränen in den Augen, und sagen, dass sie ihre Arbeit nicht mehr schaffen. Es sind gar nicht so sehr die langen Arbeitszeiten. Das haben wir einigermaßen im Griff. Aber die müssen ihre Projekte fertig bekommen, und da reicht der Normalarbeitstag oft nicht aus. Für dieses Problem haben wir noch keine Lösung.«

Wie beim Problemkomplex »Zeitnot und Arbeitsintensivierung« betreffen die Folgen der Intensivierung nicht nur die unmittelbare Verausgabung von Arbeitskraft, sondern die gesamte Balance von Erwerbsarbeit und arbeitsfreier Zeit. Dass der Kopf auch nach Feierabend noch »im Geschäft« ist, gilt nicht mehr nur für qualifizierte Spezialisten und Ingenieure. Man findet Ähnliches bei den Mitgliedern von Fertigungsinseln im Maschinenbau oder in den Montagebereichen kleiner Betriebe. Was in der fordistischen Ära durch ausdifferenzierte Hierarchien, strukturierte Laufbahnen und klar definierte Kompetenzbereiche von Außen auferlegt wurde und dem Alltagsleben einen Rhythmus gab, wird nun zumindest teilweise der Entscheidung von Individuen oder Kleingruppen überantwortet. Darin steckt unzweifelhaft etwas Befreiendes. Wo sie bürokratische Bevormundung zurückdrängt, kommunikativen Austausch und ganzheitliche Arbeitsaufgaben fördert, wo sie die Entscheidungsspielräume der Beschäftigten erweitert und Autonomiezonen öffnet, ist die flexible Arbeitsweise – auch *durch* ihre leistungssteigernde Wirkung – Quelle *potentiellen* Freiheitsgewinns. Sofern sie ein ausbeuterisches Verhältnis gegenüber dem eigenen Arbeitsvermögen stimuliert, verwandelt sich Freisetzung aus bürokratischer Kontrolle hingegen in eine Ursache für tiefgreifende Deformationen der Arbeitssubjektivität.

Kumulation von »alten« und »neuen« Belastungen: Die bislang diskutierten Problemlagen zeichnen sich allesamt durch Leistungskonflikte aus, deren Ursachen nicht mehr in monotoner, repetitiver Teilarbeit, sondern – ganz nach Sennett (1998) – im permanenten Aufstören von Routinen wurzeln. Wo routinehafte, taylorisierte Arbeit dennoch weiter existiert, stoßen wir häufig auf eine Kumulation »alter« und »neuer« Belastungen. Ein Beispiel liefern Produktionsarbeiter bei einem süddeutschen Kunststoffteile-Hersteller. Die angelernten Arbeiter sollen in Teams kooperieren, um in »Eigenregie« Fehlerquellen, Materialverschwendung und sogenannte »Totzeiten« zu überbrücken. Die flexible Arbeitsorganisation konfrontiert die Arbeiter im Grunde mit gegensätzlichen Anforderungen. Einerseits bleibt der Arbeitsprozess in wichtigen Grundzügen unverändert,

es handelt sich nach wie vor um einfache, repetitive Produktionsarbeit. Andererseits werden die Teammitglieder nun zu Prozessverantwortlichen, die nicht nur einen möglichst störungsfreien Ablauf, sondern auch optimale Produktqualität garantieren sollen. Aus der Sicht vieler Arbeiter treten zu den Schattenseiten monotoner Produktionsarbeit nun auch noch Belastungen hinzu, die sich aus der vom Management gewünschten Marktflexibilität ergeben. Insofern befinden sich die Arbeiter in einer zwiespältigen Situation. Einerseits können sie dem im Teamgedanken verborgenen Appell an ihre Produktionsintelligenz etwas abgewinnen. Andererseits müssen sie mit dem Fortleben der tayloristisch geprägten Arbeitssituation rechnen, was ihre Bereitschaft zur Preisgabe von Leistungsreserven oder gar zu aktiven Prozessoptimierungen untergräbt:

»Das Pferd, das mehr zieht, dem wird immer mehr draufgetan. Sobald es heißt, wenn ihr mehr macht, kriegt ihr auch mehr bezahlt, ist Teamarbeit ganz schön. Das geht dann eine Weile gut, und irgendwann hört es auf. Da heißt es dann: ›Also die Gruppen, von denen verlangen wir auch, dass eine Arbeit in einer bestimmten Zeit gemacht wird!‹ Oder: Die Gruppe, die wird irgendwann aufgelöst, wird eine neue Gruppe eingerichtet, die arbeitet dann mit weniger Leuten.« (Arbeiter, Kunststoffteile-Produzent)

Die von Standortkonkurrenzen und Produktionsverlagerungen ausgehende Unsicherheit untergräbt die Motivation zur »Rationalisierung in Eigenregie« zusätzlich. Als Konsequenz verfolgen die Arbeiter eine Unterlaufstrategie, die darauf zielt, die alte Arbeitsteilung auch in der flexiblen Arbeitsorganisation möglichst zu bewahren. Den Teams geht es um den Erhalt von Freiräumen, die sie dem alten Produktionssystem abgetrotzt haben. Würden sie sich im vom Management gewünschten Maße auf die flexible Arbeitsorganisation einlassen, wäre das für die Arbeiter mit einem Verlust an Prozesskontrolle verbunden. Auch der hinhaltende Widerstand der Gruppen vermag indessen nichts daran zu ändern, dass monotone Produktionsarbeit mit einer zusätzlichen Belastungsdimensionen verkoppelt wird. In vielen Betrieben sind die Dämme längst gebrochen. Es ist kein Zufall, dass Leistungspolitiker der IG Metall inzwischen mit Firmen zusammen arbeiten, deren Zeiterfassungsmethoden (z.B. MTM) noch vor wenigen Jahren als Todesurteil für innovative Arbeitspolitik gegolten hätten. Gerade in den »Modellbetrieben« eines partizipativen Taylorismus wie z.B. bei Opel Eisenach geht es darum, der Arbeit überhaupt wieder ein »Maß« zu geben (Ehlscheid et al. 2001; Pickshaus et al. 2001). In einstigen Vorzeigebetrieben wie im Rastatter Daimler-Chrysler-Montagewerk gibt es inzwischen wieder ergonomischen Rückschritt (Überkopfarbeit mit dem Rücken zum Fahrzeug; Dörre

2002: 350ff.). Zu den Belastungen monotoner, körperlich anstrengender Arbeit gesellen sich hier die Beanspruchungen durch Leistungsintensivierungen, die die flexible Arbeitsweise mit sich bringt.

Prekäre Arbeit und soziale Desintegration: Alle bislang genannten Problemlagen betreffen – noch – relativ geschützte Beschäftigtengruppen. In der Zone der Verwundbarkeit wirkt sich die Rekommodifizierung der Erwerbsarbeit hingegen unmittelbar als Unsicherheitserfahrung aus. Wie groß die Zahl prekärer Arbeitsverhältnisse ist, lässt sich nur schätzen. Ein Indikator ist die sprunghafte Zunahme atypischer Beschäftigung. Die bayerisch-sächsische Zukunftskommission geht davon aus, dass der Anteil der Normarbeitsverhältnisse an der Gesamtbeschäftigung innerhalb von 25 Jahren (1970-1995) von 83 % aller Lohnabhängigen auf 63 % gesunken ist. Hinter diesem Trend verbergen sich freilich höchst unterschiedliche Entwicklungen (Kommission 1996: 62ff.). Zugenommen hat vor allem die sozialversicherungspflichtige und zu einem erheblichen Prozentsatz erwünschte Teilzeitarbeit auf 10 % in 1995. Weitaus stärker gestiegen war bis zur Riester-Reform die Zahl der geringfügig Beschäftigten. Nach einem zeitweiligen Rückgang dürften diese Beschäftigungsverhältnisse inzwischen wieder zunehmen. Ihr genaues Ausmaß ist unbekannt. Befristet Beschäftigte, Heim-, Zeit- und Leiharbeiter sowie die kontinuierlich wachsenden Gruppen der abhängig Selbständigen und der informell Tätigen zählen ebenfalls zum Heer der »Nicht-Norm-Arbeiter«.

Einschränkend muss man hinzufügen, dass atypische nicht mit prekärer Beschäftigung identisch ist. Für alle Formen flexibler Beschäftigung gilt jedoch, dass sie ein *prekäres Potenzial* besitzen. Ändern sich die Lebensumstände, kann erwünschte Teilzeitarbeit leicht zu einer Falle werden, weil sie weder existenzsichernd ist, noch Zugang zum »Normalmaß« sozialer Rechte (Rente) garantiert. Wird prekäre Beschäftigung zu einem Dauerzustand, produziert sie bei denen, die den Sprung in die »Normalarbeitsgesellschaft« nicht schaffen, eine Vielzahl spezifischer Belastungen. Die gravierendste Folge ist wohl, dass sich auf ein prekäres Beschäftigungsverhältnis kein stabiler Lebensentwurf gründen lässt. Wir haben dieses Symptom bei ostdeutschen Leiharbeitern gefunden, die – in einem Containerdorf angesiedelt – für ein Jahr bei einem westdeutschen Automobilhersteller arbeiteten. Obwohl vergleichsweise gut bezahlt und mit einem Tarifvertrag ausgestattet, sind die Desintegrationseffekte der Leiharbeit unverkennbar:

»Als Leiharbeiter bist du ständig gefährdet. Jeder Zeit kündbar. Du kannst von heute auf morgen deine Arbeit verlieren. Da kannst du nichts planen. Wenn das

Unternehmen keinen Bedarf hat und die Verleihfirma keine Alternative bieten kann, bist du weg vom Fenster. Du kannst nichts zurücklegen, dir keine Wünsche erfüllen. Jetzt (in einem Normarbeitsverhältnis) kann ich mein Leben darauf (auf die Arbeit, KD) einstellen. Meine Wünsche, meine Ziele usw., das kann ich verwirklichen. Das kann ich nicht, wenn ich bei einer Verleihfirma bin oder in einer Zeitarbeit allgemein.« (Ehemaliger Leiharbeiter, Automobilkonzern)

Zur materiellen Deprivilegierung gesellen sich Anerkennungsdefizite. Die Leiharbeiter gehören nirgendwo richtig dazu. Materielle und moralische Deprivilegierung wirken noch stärker, wenn eine prekäre Beschäftigung mit räumlicher Trennung von der Familie und einem fortschreitenden Ausschluss aus sozialen Netzwerken verbunden ist. Die ostdeutschen Leiharbeiter arbeiten, um sich ein Leben zu ermöglichen, das sie wegen der Trennung von Familie und Freundeskreis doch nicht zu leben vermögen. Prekäre Beschäftigung führt so allmählich zur Destruktion des gesamten Lebenszusammenhangs. Die Auswirkungen dieser Form sozialer Desintegration sind bis in die Stammebelegschaft hinein spürbar, wie die Einschätzung eines befragten Gruppensprechers eindringlich illustriert:

»Klar fühle ich mich einigermaßen sicher, soweit man das heute noch kann. Welcher Arbeitsplatz ist heute schon sicher. Die Jungen, die jetzt angefangen haben, die glauben das. Aber wer die Krise in den 90ern erlebt hat, der weiß, das kann ganz schnell anders werden. Und da haben wir jetzt die Leiharbeiter aus dem Osten. In jeder Gruppe gibt es ein, zwei. Oder es hat sie gegeben. Und man weiß: Die machen die gleiche Arbeit am Band wie du. Die machen sie nach einer Weile genau so gut wie du. Aber die kriegen letztlich weniger. Die wohnen im Containerdorf, um diese Arbeit machen zu können, getrennt von ihren Familien. Können nur alle vier, sechs Wochen nach Hause. Und da fragst du dich schon, was kommt da noch alles auf uns zu...« (Gruppensprecher in einem großen Automobilwerk. Dort standen 30 000 Stammbeschäftigten zeitweilig bis zu 500 Zeitarbeiter aus dem Osten gegenüber.)

Mit diesem Beispiel schließt sich der Kreis. Die Prekarisierung der Arbeit ist eine unmittelbare Folge der »neuen Unmittelbarkeit des Marktes«. Indem dieser Kontrollmodus ein Heer an »Verwundbaren« und »Entbehrlichen« (Dauerarbeitslosen) produziert, erzeugt er zugleich einen disziplinierenden Effekt, der auch diejenigen erfasst, die ihr noch halbwegs geschütztes Arbeitsverhältnis nunmehr als Privileg empfinden.

7. *Anforderungen an eine moderne Arbeitspolitik*

Die geschilderten Problemlagen zeigen zunächst, dass die Restrukturierung der nachfordistischen Arbeitsgesellschaft weit voran geschritten ist. Während jedoch die Verfechter marktradikaler Positionen das zentrale ökonomische Entwicklungsproblem in fehlender Marktanpassung sehen, zeugen die Paradoxien der flexiblen Produktionsweise eher von defizitären Regulationen. Die skizzierten Beispiele belegen allerdings auch, dass sich soziale Verwerfungen und Belastungen, die marktzentrierte Kontrolle zweifelsohne verursacht, mit Regulationsformen aus der Ära des expandierenden Fordismus nicht zureichend bearbeiten lassen. Diese Feststellung ist arbeitspolitisch brisant. Denn Gewerkschaften und politische Kräfte, die ihre Politik an einen Krisendiskurs koppeln, um sich sodann die bloße Bewahrung kollektiver Regelungen und Sicherungssysteme auf die Fahnen zu schreiben, laufen Gefahr, von der Dynamik des flexiblen Kapitalismus überrollt zu werden.

Tatsächlich haben die deutschen Gewerkschaften den Umbruch der Arbeitsgesellschaft eher erlitten als aktiv gestaltet. Arbeitspolitisch orientierten sie sich Mitte der 1980er Jahre zumindest implizit an der Möglichkeit eines neuen Rationalisierungspakts, der den Unternehmen im Tausch für die Produktionsintelligenz, Flexibilitätsvorteile und größere Effizienz humanere Arbeitsbedingungen und demokratische Beschäftigtenpartizipation abverlangen sollte. Diese programmatische Orientierung lässt sich so nicht mehr aufrecht erhalten. Wie das Schicksal der »neuen Produktionskonzepte« offenbart, wäre eine zeitgemäße Arbeitspolitik schlecht beraten, wollte sie sich in erster Linie auf das vernünftige Potenzial der »Produktivkraft Management« (Müller-Jentsch 1994) verlassen. Sie muss zunächst autonom begründet werden und aus der Perspektive einer »politischen Ökonomie der Arbeit« Handlungschancen eröffnen, ansonsten wird sie wirkungslos bleiben.

Eine solche Arbeitspolitik lässt sich nicht mehr auf klassischer Taylorismuskritik gründen, wenngleich monotone, sich ständig wiederholende Teilarbeiten nicht verschwunden sind. Arbeitsorientierte Wissenschaftler und Gewerkschaften sehen sich damit konfrontiert, dass die Managementseite einen Gutteil der antitayloristischen, bzw. der »künstlerischen« Kritik am Kapitalismus erfolgreich adaptiert hat (Boltanski/Chiapello 2001). Das »Verbiegen« durch den Markt, die Zerstörung von Routinen und der Zwang zu permanenter Reorganisation müssen zum Ausgangspunkt einer neuartigen Kritik flexibler Arbeit werden. In diesem Kontext lassen sich – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – drei Minimalanforderungen an eine zeitgemäße Arbeitspolitik formulieren.

- *Erstens* geht es um eine inklusive Politik, die sich nicht auf die Zone der Integration beschränkt, sondern die die wachsende Zahl der Ausgegrenzten und prekär Beschäftigten organisch einbezieht. Progressive Arbeitspolitik muss bei den Schwächsten beginnen; das ist nur möglich, wenn flexible Arbeit als Faktum akzeptiert wird und spezifische Regularien für diese Arbeitsverhältnisse entwickelt werden. Für high potentials und qualifizierte Angestellte gilt unter völlig anderen Vorzeichen Ähnliches. Benötigt wird eine differentielle Arbeitspolitik, die der Vielfalt arbeitspolitischer Problemlagen Rechnung trägt.
- *Zweitens* darf sich eine zeitgemäße Arbeitspolitik nicht auf einzelne Arbeitsformen konzentrieren. Teilautonome Gruppenarbeit mag für manche Segmente industrieller Produktion noch immer ein erstrebenswertes arbeitspolitisches Ideal sein. Inzwischen wissen wir aber, dass auch solche Arbeitsformen unter den Bedingungen marktzentrierter Kontrolle mit Arbeitsintensivierung und Überausbeutung einher gehen können. Insofern geht es um mehr als um eine bestimmte Arbeitsform. Benötigt werden ganzheitliche Arrangements von Arbeitsformen und regulierenden Institutionen, die eine nachhaltige Nutzung des individuellen Arbeitsvermögens erlauben.
- Ein solches Konzept verlangt *drittens* nach einer prozeduralen Politik. Regelsetzungen, die primär über äußere Sanktionsmechanismen wirken, verfehlen die Spezifik postfordistischer Subjektivitäten. Die flexible Produktionsweise verlangt demgegenüber nach Teilhabechancen, die den Arbeitssubjekten die Chance zu wirklicher Selbsttätigkeit eröffnen. Nicht die bloße Abwehr von Marktflexibilität, sondern *positive Flexibilisierung* muss das – libertäre – Programm einer solchen Strategie sein.

Insofern verlangen moderne Arbeitskonflikte nach mehr als nach der bloßen Neuaufgabe eines Programms zur Humanisierung der Arbeit. Faktisch geht es um das Projekt einer neuen Arbeitsverfassung. Einer Arbeitsverfassung, die großen Bevölkerungsgruppen die Chance bietet, Perioden der Erwerbstätigkeit mit Lern-, Qualifizierungs- und Familienphasen zu verknüpfen. Es geht um soziale Sicherungssysteme, die »Bastel-Biographien« einen stabilen Rahmen bieten; um eine Demokratisierung der Geschlechterhierarchien, die Nachfrage nach hochwertigen Dienstleistungen und damit auch Arbeitsplätze schafft; um eine zeitgenössische Definition »guter« Arbeit und um eine neue Generation industrieller Rechte, die individuelle Vertragssicherheit stiftet und die Partizipationschancen abhängig Arbeitender erhöht (Dörre 2002: 406ff.).

Das Thema Arbeit und Gesundheit könnte sich als ein Feld erweisen, auf dem die Debatte über eine neue Arbeitsverfassung eröffnet wird.

Aktuell tendiert die flexibel-marktgetriebene Produktionsweise zu selektiver, kurzfristiger Vernutzung menschlichen Arbeitsvermögens. Was die einen als Zeitnot und Hyperstress erleben, macht sich bei den anderen als soziale Unsicherheit oder gar als Brachlegung der individuellen Arbeitskraft bemerkbar. Schon jetzt fragen sich in den Betrieben und Verwaltungen viele, wie lange sie Hektik und Leistungsdruck durchhalten können. In einer alternden Gesellschaft wirkt permanenter Leistungsdruck mit Zeitverzögerung, dann aber um so heftiger. Der Körper lässt sich nicht hintergehen. Daher dürfte der anhaltende »Jugendwahn« in den Betrieben schon bald einen backlash auslösen. Progressive Arbeitspolitik sollte darauf vorbereitet sein. Will sie interventionsfähig werden, muss sie bei Zeiten praktikable, aber auch gesellschaftlich mobilisierungsfähige Konzepte liefern.

Korrespondenzadresse:

Dr. Klaus Dörre

Forschungsinstitut Arbeit, Bildung, Partizipation (FIAB)

Münsterstraße 13-15

45657 Recklinghausen

klaus.doerre@ruhr-uni-bochum.de

Anmerkungen

- 1 Diese Formulierung verdanke ich meinem Freund Nestor D'Alessio.
- 2 Das Material stammt aus dem Projekt »Prekäre Beschäftigung – Ursachen von sozialer Desintegration und Rechtsextremismus?«, das ich gemeinsam mit Klaus Kraemer und Frederic Speidel durchführe.
- 3 Das Material stammt aus Recherchen für das Projekt »Verschiebung von Marktgrenzen«, das ich gegenwärtig gemeinsam mit Ulrich Brinkmann vorbereite.

Literatur

- Albert, M. (1992): Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt a.M., New York: Campus
- Altvater, E. (1987): Sachzwang Weltmarkt: Verschuldungskrise, blockierte Industrialisierung und ökologische Gefährdung – der Fall Brasilien. Hamburg: VSA
- Bieling, H.J. (2001): Vom EG-Binnenmarkt zur neuen europäischen Ökonomie. Arbeits- und sozialpolitische Arrangements im Zeichen der Regime-Konkurrenz. Industrielle Beziehungen 8: 279-305
- Bechtle, G.; Sauer, D. (2002): Kapitalismus als Übergang – Heterogenität und Ambivalenz. In: FIAB (2002), 49-61
- Beckenbach, N.; Treeck, W. van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9. Baden-Baden: Nomos

- Beese, B.; Dörre, K.; Röttger, B. (2003): Globalization and Regionalization: Will networking help trade unions to shape change in traditional industrial regions? In: W. Fricke; P. Totterdill (Ed.): Action Research in Workplace Innovation and Regional Development. Amsterdam
- Boltanski, L.; Chiapello, E. (2001): Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel. *Berliner Journal für Soziologie* 4/2001: 459-477
- Bourdieu, P. (1998): Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion. Konstanz: Universitätsverlag
- Boyer, R.; Durand, J.P. (1997): After Fordism. Basingstoke: Macmillan
- Brenner, R. (2003): Boom and Bubble. Die USA in der Weltwirtschaft. Hamburg: VSA
- Brinkmann, U. (2003a): Die Labormaus des Westens: Ostdeutschland als Vorwegnahme des Neuen Produktionsmodells? In: Dörre/Röttger (2003), 250-269
- Brinkmann, U. (2003b): Die Verschiebung von Marktgrenzen und die kalte Entmachtung der WissensarbeiterInnen. In: K. Schönberger; S. Springer (Hg.): Subjektivierete Arbeit: Mensch – Technik – Organisation in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt a.M. (i.E.)
- Castel, R. (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz: Universitätsverlag
- Deutschmann, Ch. (2001): Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie – ein Anachronismus? In: *Leviathan* 29: 58-69
- Dörre, K. (2003): Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell – Gravitationszentrum eines neuen Kapitalismus? In: Dörre/Röttger (2003), 7-34
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Dörre, K.; Röttger, B. (Hg.) (2003): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA
- Ehlscheid, Ch.; Mathes, H.; Scherbaum, M. (Hg.) (2001): »Das regelt schon der Markt!« Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik. Hamburg: VSA
- FIAB (Hg.) (2002): Neuer Kapitalismus, nachfordistisches Produktionsmodell? Analysen, Kontroversen, arbeitspolitische Schlußfolgerungen. Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur 2001/2002. Recklinghausen: FIAB
- Gorz, A. (2000): Arbeit zwischen Misere und Utopie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Grefe, Ch.; Greffrath, M.; Schumann, H. (2002): Attac. Was wollen die Globalisierungskritiker? Berlin: Rowohlt
- Hammer, M.; Champy, J. (1993): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt a.M., New York: Campus
- Heide, H. (Hg.) (2002): Massenphänomen Arbeitsucht. Historische Hintergründe und aktuelle Entwicklung einer neuen Volkskrankheit. Bremen: Atlantik Verlag
- Hollingsworth, J.R. (1997): The institutional embeddedness of American capitalism. In: C. Crouch; W. Streeck (Ed.): Political economy of modern capitalism: Mapping convergence and diversity. London: Sage, 133-147
- Kadritzke, U. (2003): Arbeiten oder leben? Eine falsche Alternative. unveröff. Ms.
- Kern, H. (1998): Proletarisierung, Polarisierung oder Aufwertung der Erwerbsarbeit? Der Blick der deutschen Industriesoziologie seit 1970 auf den Wandel der Arbeitsstrukturen. In: J. Friedrichs; M.R. Lepsius; K.U. Mayer (Hg.): Die Diagnosefähigkeit der Soziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 38. Opladen: Westdeutscher Verlag, 113-129
- Kern, H.; Schumann, M. (1998): Kontinuität oder Pfadwechsel? Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg. *SOFI-Mitteilungen* 26: 7-14

- Kern, H.; Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?* München: C.H. Beck
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1996): *Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Teil I.* Bonn
- Kronauer, M. (2002): *Exklusion. Die Gefährdung des Sozialen im entwickelten Kapitalismus.* Frankfurt a.M., New York: Campus
- Kurz, C. (1999): *Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitertyps.* Berlin: Edition Sigma
- Lehndorff, S. (2003): *Marktsteuerung von Dienstleistungsarbeit.* In: Dörre/Röttger (2003), 153-171
- Mann, M. (1994): *Geschichte der Macht.* Frankfurt a.M., New York: Campus
- Moldaschl, M.; Sauer, D. (2000): *Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft.* In: H. Minssen (Hg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit.* Berlin: Edition Sigma, 205-224
- Moldaschl, M.F.; Voß, G.G. (Hg.) (2002): *Subjektivierung von Arbeit.* München, Mering: Hampp
- MPIfG (2002): *Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung. Bericht über Forschung am MPIfG.* Köln
- Müller-Jentsch, W. (1994): *Über Produktivkräfte und Bürgerrechte.* In: Beckenbach/v. Treeck (1994), 643-661
- Ortmann, G. (1994): *Dark Stars. Institutionelles Vergessen in der Industriosozilogie.* In: Beckenbach/v. Treeck (1994), 85-118
- Pickshaus, K.; Schmitthenner, H.; Urban, H.-J. (2001): *Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik.* Hamburg: VSA
- Peter, L. (2003): *Postfordismus, Deformation von Arbeitssubjektivität und Arbeitssucht.* In: Dörre/Röttger (2003), 172-188
- Revelli, M. (1999): *Die gesellschaftliche Linke. Jenseits der Zivilisation der Arbeit.* Münster: Westfälisches Dampfboot
- Röttger, B. (2003): *Produktionsmodell und Gesellschaftsformation. Fortgeschrittene Globalisierung und Korridore des Regulationsprozesses.* In: Dörre/Röttger (2003), 95-110
- Schumann, M. (2000): *Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung.* In: SOFI-Mitteilungen Nr. 28/2000, Göttingen, S. 103-112
- Schumann, M. (2003): *Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriosozilogie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik.* Hamburg: VSA
- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus.* Berlin: Berlin Verlag
- Springer, R. (1999): *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg.* Frankfurt a.M., New York: Campus
- Streeck, W. (Hg.) (1998): *Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie. Herausforderungen für die Demokratietheorie.* Frankfurt a.M., New York: Campus
- Trentin, B. (1999): *Befreiung der Arbeit. Die Gewerkschaften, die Linke und die Krise des Fordismus.* Hamburg: VSA
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1990): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie.* Frankfurt a.M., New York: Campus