

Hans-Jürgen Urban¹

Arbeitspolitik unter (Nach-)Krisenbedingungen – Gute Arbeit als Strategie –

„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)

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. (Pickshaus/Urban 2009 und 2010) 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.

Dabei ist die arbeitspolitische Lage nach der „großen Krise“ des Finanzmarkt-Kapitalismus genauer zu betrachten. Unsere These lautet: Dank der Wirkung der „automatischen Stabilisatoren“ des deutschen Sozialstaates und umfassender, vor allem arbeitszeitpolitischer Interventionen in den Betrieben konnten Wirtschaftswachstum und Arbeitsmarkt nach dem Krisentiefpunkt 2009 relativ schnell stabilisiert werden. Auch wenn die Rede vom „deutschen Arbeitsmarktwunder“ mit Vorsicht zu genießen ist, da sie Entwicklungen wie den Abbau von Beschäftigung im

¹ Dr. phil. Hans-Jürgen Urban, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

produzierenden Gewerbe und die Prekarisierung der Arbeit unterbelichtet, so erwies sich der deutsche Arbeitsmarkt in der Krise als vergleichsweise robust und scheint die wirtschaftliche Erholung mit einer signifikanten Nachfragesteigerung nach Arbeitskräfte einher zu gehen. (Möller 2010; Herzog-Stein et al. 2010) Doch dieser Entspannung auf dem Arbeitsmarkt steht eine forcierte Restrukturierung in den Unternehmen gegenüber, die mit weitreichenden Auswirkungen auf die Arbeits- und Leistungsbedingungen und die Gesundheit der Beschäftigten einhergeht. (Kieselbach et al. 2009; WSI-Mitteilungen 2010) Offensichtlich gehen beschäftigungspolitische Entspannung und arbeitspolitische Problemzuspitzung Hand in Hand. Sie erweisen sich als parallel verlaufende Entwicklungen, die die Handlungskonstellationen von betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften im Übergang von der Krisen- zur Nach-Krisen-Konstellation prägen und denen beide bei der Ausgestaltung ihrer Handlungsagenda Rechnung tragen müssen. Das wirft Fragen der arbeitspolitischen Strategie auf.

Arbeitspolitische Strategieansätze – Versuch einer Typologie

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 Wetzels 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.²

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 (mit gewerkschaftlicher Unterstützung) und „aufgeklärtes Management“	Betriebliche Interessenvertretungen mit gewerkschaftlicher Unterstützung
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

Quelle: eigene Darstellung

² Da die idealtypische Sortierung arbeitspolitischer Strategieentwürfe dahingehend kritisiert wurde, sie übersehe in den Betrieben anzutreffende Mischformen der hier unterschiedenen Typen, möchte die folgende Erläuterung für etwas mehr Klarheit über die Intensionen dieser Vorgehensweise sorgen. Nach Max Weber handelt es sich bei einem idealtypischen Begriff bekanntlich nicht um die real existente oder normativ gewünschte Wirklichkeit. Der Idealtypus, der „in seiner begrifflichen Reinheit ... nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar“ ist, stellt vielmehr ein „Gedankenbild“ dar, das „bestimmte Beziehungen und Vorgänge des historischen Lebens zu einem in sich widerspruchsfreien Kosmos gedachter Zusammenhänge“ vereinigt. Es handelt sich also um ein analytisches Konstrukt, das „durch gedankliche Steigerung bestimmter Elemente der Wirklichkeit gewonnen ist“ und das „die Eigenart dieses Zusammenhangs an einem Idealtypus pragmatisch veranschaulichen und verständlich machen“ will. Erkenntnisse über die Wirklichkeit liefert der Idealtypus, indem das begrifflich reine Gedankenbild mit den zu untersuchenden realen Zusammenhängen verglichen wird, um „in jedem einzelnen Falle festzustellen, wie nahe oder wie fern die Wirklichkeit jenem Idealbilde steht.“ (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 vor allem auf der Kostenseite ansetzende 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 et al. 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. Die strategischen Schlüsselakteure sind mithin die betriebliche Interessenvertretung (ggf. mit gewerkschaftlicher Unterstützung) sowie die „aufgeklärten“ Managementfraktionen. 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. Stattdessen 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 Engführung bzw. Ausweitung der Arenen, in denen für eine Revitalisierung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik gerungen werden muss (siehe Schaubild).

Erweiterter Strategieansatz

Die Bildung von Idealtypen arbeitspolitischer Strategieansätze erweist sich als produktive Methode, die empirische Realität in den betrieblichen Praxen zu ordnen sowie Differenzen und Gemeinsamkeit zwischen existenten oder möglichen Politiken heraus zu arbeiten. Dabei kann mit Recht darauf verwiesen werden, dass insbesondere die hier unterschiedenen innovationsorientierten und arbeitskraftzentrierten Strategieansätze in ihrer Eindeutigkeit in der betrieblichen Realität nicht vorkommen, sondern in vielfältigen Mischformen existieren oder gedacht werden sollten. Während die Bildung von Idealtypen durch die gedankliche Steigerung besonders relevanter Elemente der Wirklichkeit zu Idealbildern gelangt, mit denen existente oder gedachte Strategien mit Erkenntnisgewinn abgeglichen werden können, dürften sich die Probleme in den Betrieben und die vorfindbaren Bemühungen der Akteure, diese zu bewältigen, auch zukünftig der begrifflichen Reinheit und kosmischen Widerspruchsfreiheit eines Idealtypus entziehen. Gefordert sind strategische Realtypen arbeitspolitischen Handelns, in denen sich der innovationsorientierte Ansatz mit dem arbeitskraftorientierten Ansatz verschränken dürfte, um nicht die Beschäftigteninteressen in den Restrukturierungs- und Innovationsprozessen unter die Räder kommen zu lassen. Gute Arbeit im Sinne des arbeitskraftorientierten Ansatzes ist deshalb immer auch als Bestandteil innovativer Arbeitsgestaltungskonzepte zu denken; Konzepte, die sich freilich der Risiken

unternehmerischer Innovationsstrategien für gute Arbeit bewusst bleiben und auch auf Gegenmachtfähigkeit als zentraler Gestaltungsressource nicht verzichten wollen.

Schlüsselakteure eines solchen erweiterten Strategieansatzes sind Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften, die auf die Durchsetzung arbeitspolitischer Standards über eigene innovative Gestaltungskonzepte setzen. Ob dies in einer konfliktorischen Auseinandersetzung oder eher in einem konsensualen Prozess zu Ergebnissen führt, wird durch die jeweilige Kräftekonstellation der Akteure bestimmt. Und da die arbeitspolitischen Gestaltungsspielräume umso größer sind, je weniger der externe Wettbewerbsdruck betriebliche Handlungsspielräume einengt, gehören wettbewerbsdämpfende Regulierungen auf branchen- und strukturpolitischer Ebene zu einer solchen Strategie. Dazu gehört auch die Einflussnahme auf die gesellschaftlichen Bedingungen der Produktion, wie sie etwa durch Infrastruktur und Bildung konstituiert werden. Dazu gehören ferner stabile sozialpolitische Rahmenbedingungen, die eine Beeinträchtigung der Humanressourcen durch Angst, Unsicherheit, Erschöpfung usw. verringern und somit innovative Arbeit durch die Entfaltung der Potenzen der lebendigen Arbeit überhaupt erst ermöglichen.

Aufgrund der arbeitspolitischen Problemzuspitzung in der Nach-Krisen-Ära werden solche Strategiefragen – nicht nur der Arbeitspolitik – in den Gewerkschaften intensiv diskutiert werden müssen. Sie gehören als essentielles Themenfeld zum Wissenschaft-Praxis-Dialog, den die IG Metall mit ihrem Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung seit 2009 zu etablieren versucht (IG Metall 2010).

Ausblick: Gute Arbeit in einer postdemokratischen Arbeitswelt?

Die Benennung von Räumen und Strategieproblemen in diesen Feldern lassen Komplexität und Schwierigkeitsgrade einer integralen Arbeitspolitik 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 Demokratiepoltik 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 Lobbymacht 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 Finanzmarkt-Kapitalismus post-demokratischen Zuständen entgegenzuwirken. Die Arbeitspolitik hat einen unverzichtbaren Beitrag dazu zu leisten.

Literatur

- Becker, Karina/Ulrich Brinkmann/Thomas Engel (2008): „Hybride Beteiligung“ im Betrieb? Sachkundige Beschäftigte und Arbeitsgruppen, in: WSI-Mitteilungen, Heft 6, S. 305-311.
- Crouch, Colin (2008): Postdemokratie, Frankfurt.
- Dechmann, Uwe/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.
- Demirovic, Alex (2008): Mitbestimmung und Perspektiven der Wirtschaftsdemokratie, in: WSI-Mitteilungen 7/2008, S. 387-393.
- Herzog-Stein, Alexander/Fabian Lindner/Siman Sturm/Till van Treeck (2010): Vom Krisenherd zum Wunderwerk? Der deutsche Arbeitsmarkt im Wandel. IMK-Report November.
- Kieselbach, Thomas u. a. (2009): Gesundheit und Restrukturierung: Innovative Ansätze und Politikempfehlungen. München/Mehring.
- IG Metall Vorstand (2010): Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben (erarbeitet vom Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung), Frankfurt.
- Möller, Joachim (2010): The German labor market response in the world recession – de-mystifying a miracle, in: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung, Jg. 42, Nr. 4, S. 325-336.
- Pickshaus, Klaus/Hans-Jürgen Urban (2009): Gute Arbeit als Strategie – Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.), Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften – Ausgabe 2009, Frankfurt, S. 99-104.
- Pickshaus, Klaus /Hans-Jürgen Urban (2010): Krisenopfer Gute Arbeit? Gewerkschaftliche Arbeitspolitik in der Krise des Finanzmarkt-Kapitalismus, in: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.), Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften – Ausgabe 2010, Frankfurt, S. 39 ff.
- Raschke, Joachim/Ralf Tils (2007): Politische Strategie. Eine Grundlegung. Wiesbaden.
- Schumann, Michael (2008): Kampf um Rationalisierung – Suche nach neuer Übersichtlichkeit, in: WSI-Mitteilungen, Heft 7, S. 379-386.
- Weber, Max (1968): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen.
- Wetzel, Detlef (2005): „Tarif aktiv“ – „besser statt billiger“. Leitprojekte für eine veränderte Praxis, in: Richard Detje/Klaus Pickshaus/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg, S. 161-171.
- WSI Mitteilungen (2010): Schwerpunkttheft: Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten. Heft 7, Juli.