

Dieter Sauer

## **Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung**

Beitrag zum Arbeitskreis „Neue Steuerung“ der IG Metall am 27.9.2007 in Frankfurt

Ich habe meinen Beitrag in sieben Thesen zusammengefasst. Ausgangspunkt Aufsatz aus dem Buch „Grenzkonflikte der Arbeit. Ich habe allerdings meine Argumentation umgedreht, ich fange mit dem Grundsätzlichen und damit mit dem Schwierigen an. Und ich habe die Gelegenheit genutzt, meine Position – wie ich hoffe - noch mal präziser darzustellen. Dabei greife ich auf vieles zurück was wir (ISF München und Cogito) jeder für sich und dann auch gemeinsam entwickelt haben, und was einige von euch sicher auch schon kennen.

### **These 1: Die „Verselbständigung der Ökonomie“ oder die „Unbeherrschtheit der kapitalistischen Produktionsweise“**

Darauf bin ich in meinem Aufsatz erst am Schluss, in der letzten Fußnote eingegangen. Ich habe dort auf ein zentrales Element der Marx'schen Kapitalismusanalyse verwiesen: Im Kapitalismus tritt den Menschen ihre eigene, von ihnen selbst produzierte Gesellschaftlichkeit als blind wirkende, äußerliche Notwendigkeit, als „Herrschaft der Zufälligkeit“ über ihr Leben gegenüber. Der Grundgedanke besteht darin, dass in einer Waren produzierenden Gesellschaft, in der die Individuen im Austausch voneinander abhängig werden, das Austauschverhältnis in seiner Gesamtheit als ein von ihnen unabhängiger, naturwüchsig entstehender, objektiver Zusammenhang erscheint. Hervorgegangen aus dem Aufeinanderwirken der bewussten Individuen, unterliegt dieser Zusammenhang in seiner Totalität gleichwohl nicht ihrem Bewusstsein und ihrem Willen. Er erscheint so als eine ihnen äußerliche und fremde Macht. Und dieser Schein ist real, ist Ausdruck der realen gesellschaftlichen Unbeherrschtheit und nicht nur eine Ideologisierung, die der Sicherung bestehender Herrschaftsverhältnisse dient.

Es gibt mehrere Gründe warum diese schwierige, für das Begreifen kapitalistischer Gesellschaften jedoch entscheidende Einsicht in der Tradition linker Politik verloren ging bzw. in ihr Gegenteil verkehrt wurde:

- Im realsozialistischen wie sozialdemokratischen Politikverständnis trat die Vision der gesellschaftliche Beherrschbarkeit oder Machbarkeit an ihre Stelle: der Kapitalismus war ja entweder besiegt (in der Oktoberrevolution) oder zumindest gezähmt ( durch Staatsinterventionismus).
- In beiden Fällen war der Staat der entscheidende politische Akteur und staatliche und rechtliche Regulierung wurde zum bestimmenden Moment jeglichen Politikverständnisses. Dazu trug bei, dass schon der absolutistische Staat im 18. und 19. Jahrhundert als Geburtshelfer des Privatkapitalismus eine entscheidende Rolle spielte und auch im entwickelten Kapitalismus des 20. Jahrhunderts staatliche und andere gesellschaftliche Institutionen intervenierend und korrigierend an der Entfaltung des kapitalistischen Systems beteiligt waren. Ein privater Marktkapitalismus war deswegen immer ein ideologisches Konstrukt und nie historische Realität. Der Staat war also schon immer im Spiel, allerdings nicht als äußere Instanz sondern als immanentes Element des Kapitalismus (dazu gab es in den 70igern eine intensive linke Staats-Debatte).
- Die staatliche Beherrschung der Ökonomie durch die sozialistische Planwirtschaft erwies sich als eine Episode, die zudem den Staat als Akteur der Befreiung von unbeherrschten Prozessen desavouierte. Der „Bruch mit dem Fordismus“ und damit das Ende des Sozial- und Wohlfahrtsstaates hat in den kapitalistischen Staaten den bis heute vorherrschenden Erfahrungshintergrund der meisten Menschen erschüttert, nämlich die Vorstellung, dass eine weitgehende gesellschaftliche Regulierung ökonomischer Prozesse möglich sei. Der Gedanke der Unbeherrschtheit kehrt zurück, allerdings in den Kleidern eines Neoliberalismus, der die Zurückdrängung des Staates und die Durchsetzung ökonomischer Kalküle in der Gesellschaft als Sachzwang und damit weitgehend unvermeidlich und alternativlos erscheinen lässt. Die „Unbeherrschbarkeit“ wird zum formelhaften Argument für die Durchsetzung eigener (Wirtschafts-)interessen. In der linken Kritik des Neoliberalismus wird dies zumeist als Ideologie „entlarvt“ und „gebrandmarkt“. Dagegen wird weiterhin die gesellschaftliche Machbarkeit und Beherrschbarkeit gesetzt. *„Der Sachzwang (z.B. Vermarktlichung) sei von Menschenhand gemacht – so*

*wird argumentiert - und deswegen von Menschenhand korrigierbar.*“ Das ist ja auch grundsätzlich richtig, es wird nur in der Verkürzung falsch, wenn die reale Verselbstständigung der Ökonomie gegenüber den Menschen und damit das entscheidende Kriterium des Kapitalismus, übersehen oder verleugnet wird. Dies trägt dann dazu bei, dass auch die alte „Staatsillusion“ fröhliche Urständ feiert. Diejenigen, die angesichts historischer Umbruchprozesse den Gedanken der Unbeherrschtheit des Kapitalismus in die Debatte einbringen und daraus Konsequenzen für ein neues Politikverständnis einfordern, werden sehr schnell in die Nähe neoliberalen Gedankengutes gerückt. Manchmal habe ich den Eindruck es geht dabei um Glaubensfragen und nicht um die nüchterne Analyse gesellschaftlicher Verhältnisse.

- Es gibt noch ein Reihe anderer Gründe, die zum z.B. mit dem positivistischen Verständnis zu tun haben mit dem heute Wissenschaft betrieben wird, das jegliches dialektische Denken aus den Köpfen auch politisch engagierte Wissenschaftler getrieben hat. Aber darauf will ich hier nicht eingehen.

## **These 2: Linke Politik als „wissenschaftlich begründete“ Politik**

Wenn das so ist, wenn wir es mit Herrschaftsverhältnissen zu tun haben, deren Entwicklung niemand beherrscht „und auch und gerade die Herrschenden selbst ihr unterworfen sind“ (vgl. Peters 2007, „Die Ohnmacht der Mächtigen“, S.251), dann kommt es darauf an diese „unbeherrschte Entwicklung“ zu begreifen. Auch „die unbeherrschte Entwicklung hat Methode. Sie folgt einer Logik die sich nachvollziehen und begreifen lässt“ (ebd). Wir haben also die Möglichkeit diesen Prozess zu analysieren, seine Entfaltung im historischen Verlauf zu erkennen und daraus Schlüsse für die politische Intervention in diesen Prozess zu ziehen. Linke Politik – und dadurch unterscheidet sie sich von allen sonstigen Definitionen von Politik – basiert auf dieser Analyse, erhält daraus ihre wissenschaftliche Begründung und ihre strategische Ausrichtung. Letztes Ziel linker Politik ist es, die Naturwüchsigkeit und Unbeherrschtheit der kapitalistischen Entwicklung zu durchbrechen, die Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Geschichte selbstbewusst in ihre eigenen Hände zu nehmen und zu gestalten.

Ein so bestimmter Politikbegriff geht nicht einfach von einem politischen Kräfteverhältnis aus, sondern sieht dieses in Bezug auf die Gesetzmäßigkeiten der kapitalistischen Ökonomie. Das Aufdecken und Verfolgen der

ökonomischen Bewegung ist deswegen entscheidend für die Bestimmung von Ansatzpunkten politischen Handelns. Davon zu unterscheiden ist ein Politikbegriff, der als Politik all das zusammen fasst, was von Seiten des kapitalistischen Staates und anderer gesellschaftlichen Institutionen an Regulation und Intervention geschieht oder auch als Arbeitspolitik die Entwicklung von Arbeit in- und außerhalb der Betriebe beeinflusst.

Linke Politik hat selbst das Verhältnis von Politik und Ökonomie, das sich im Kern auf staatliche oder vom Staat abgeleitete Politik bezieht und auch die Politik von Institutionen wie den Gewerkschaften mit einschließt, zu reflektieren: Dabei muss die „relative Autonomie“ dieser „bürgerlichen“ Politik selbst Bestandteil der wissenschaftlichen Begründung sein, denn sie ist ein zentraler Bezugspunkt linker Politik. Das gilt natürlich in besonderem Maß für Gewerkschaftspolitik und für Betriebspolitik, die sich ja auch im rechtlichen und institutionellen Rahmen „bürgerlicher Politik“ vollzieht. Der Stellenwert von Institutionen und Regulierung spielt auch in der Debatte um die veränderten politischen Handlungsbedingungen bei Indirekter Steuerung eine wichtige Rolle. Ich werde darauf noch zurückkommen.

### **These 3: Indirekte Steuerung und die Frage der „Beherrschbarkeit“ der kapitalistischen Ökonomie**

In den letzten zehn Jahren schälte sich in der kritischen Sozialwissenschaft und auch in der linken Debatte nach vielen Widerständen ein dann doch erstaunlicher Konsens heraus: die Tatsache eines tiefgehenden gesellschaftlichen Umbruchprozesses, der einige der traditionellen Sichtweisen auf kapitalistische Verhältnisse, sei es die Rolle des Staates, die Organisation von Unternehmen, die Stellung des individuellen Beschäftigten, die Funktion von Gewerkschaften u.v.a.m. in Frage stellen, ist weitgehend unbestritten. In vielen Punkten gibt es übereinstimmende Befunde und Bewertungen. Gleichzeitig treten aber auch Differenzen in der Einschätzung dieses Umbruchprozesses zunehmend in den Vordergrund.

Mit unseren Thesen zu Vermarktlichung, Indirekte Steuerung und deren Konsequenzen für Arbeitspolitik haben wir in dieser Debatte Position bezogen. Die Resonanz im betriebspolitischen Kontext, in der Diskussion mit Betriebsräten und Beschäftigten ist erstaunlich hoch und zustimmend. Schwieriger und kontroverser erwies sich die Diskussion in Wissenschaftlerkreisen und mit Gewerkschaftsfunktionären.

Was ist nun der Kern unserer Argumentation? Ich will einige der zentralen Aussagen kurz zusammenfassen:

Wir haben mit unserer These von der „Indirekten Steuerung als neuer Herrschaftsform“ versucht, den revolutionären Charakter des gegenwärtigen Umbruchprozesses zunächst an neuen Formen der Unternehmensorganisation festzumachen. Aus unserer Sicht verändern sich dabei nicht nur die Formen der Unternehmensorganisation, sondern das Prinzip von Unternehmensorganisation selbst. Es handelt sich um nichts Geringeres als um die Einführung einer geschichtlich-neuen Form von Herrschaft. *Unter Indirekter Steuerung verstehen wir eine Form der Fremdbestimmung von Handeln, die sich vermittelt über ihr eigenes Gegenteil, nämlich die Selbstbestimmung oder Autonomie der Individuen umsetzt, und zwar so, dass sie dabei nicht nur auf explizite, sondern auch auf implizite Anweisungen, sowie auf die Androhung von Sanktionen verzichten kann.*

Dieser Formwandel von Herrschaft mit all seinen betriebspolitischen Konsequenzen ist der Ausgangspunkt und der eigentliche Kern unserer Argumentation. Er hat jedoch zu tun mit grundlegenden Veränderungen im Verhältnis von Markt und Produktion: Der Widerspruch von Markt und Produktion, stellt ja das Grundverhältnis der kapitalistischen Produktionsweise dar, nämlich den Gegensatz zwischen der Planmäßigkeit der Produktion im Betrieb und der Planlosigkeit gesellschaftlicher Produktion, der Anarchie des Marktes. Dieser Widerspruch wird in diesem historischen Transformationsprozess nicht aufgehoben, was sich jedoch verändert, ist die Stellung der beiden widersprüchlichen Elemente in diesem Verhältnis. Es kommt zu einer neuen historischen Dominanz der Märkte gegenüber der Produktion, der als Bruch mit dem Fordismus bestimmt werden kann.

Hierzu ein Zitat aus einem gemeinsamen Aufsatz von Klaus und mir: *Die so genannte Hegemonie des Neoliberalismus ergibt sich nicht zuletzt daraus, dass die Linke die Rationalität der planmäßigen Produktion im Betrieb auf die gesellschaftliche Produktion ausweiten wollte und dieses historische Projekt in Gestalt der Planwirtschaft in den Konkurs steuerte, während das Kapital dabei ist, das Verhältnis von Planmäßigkeit und Ungeplantheit innerhalb des Betriebs neu zu definieren und damit nolens volens die Aufgabe einer Beendigung der Anarchie der gesellschaftlichen Produktion prinzipiell neu zu stellen. In den Unternehmen geht es heute um die bewußte und planmäßige Nutzung unbewußt, unplanmäßig und ungesteuert ablaufender Prozesse im Unternehmen für die Steuerung des Unternehmens. Unsere Diagnose lautet: In der Krise des Fordismus erweist sich das Kommandosystem als Schranke für die Produktivitätsentwicklung der Unternehmen. Der Kapitalismus findet sich vor*

*die Wahl gestellt, entweder am Kommandosystem zu ersticken oder das Kommandosystem zu überwinden und die Produktivität der Unternehmen auf ein neues Organisationsprinzip zu gründen. Dieses neue Prinzip erreicht organisiertes Handeln nicht mehr durch Unterordnung des eigenen Willens unter den von Kommandanten, sondern durch die Funktionalisierung des eigenen Willens für den Organisationszweck. Dieses Organisationsprinzip nennen wir Indirekte Steuerung.*

Während es in der Perspektive fordistischer Unternehmen darum ging, die konkreten Produktionsabläufe gegenüber den Unwägbarkeiten des Marktes abzuschotten – nicht zuletzt mit Hilfe des Kommandosystems –, setzen neue Konzepte darauf, den Markt zum Motor der permanenten Reorganisation der Binnenstrukturen zu machen. Man bedient sich des Marktes, um betriebliche Abstimmungen und Abläufe direkt Sachzwängen zu unterstellen. Mit seiner Verinnerlichung wird der Markt in seiner Zufälligkeit, Unberechenbarkeit und Dynamik zur treibenden Kraft der Strukturierung betrieblicher Organisation. Umgekehrt wird im Zuge dieser Prozesse jedoch auch der Markt selbst organisatorisch gestaltet. Marktprozesse werden instrumentalisiert und inszeniert, seine Unbestimmtheit und Dynamik wird auf diese Weise strategisch genutzt.

Die Vermarktlichungsthese bzw. die These einer unmittelbaren Konfrontation der Beschäftigten mit dem Markt wird oft als gänzliches Verschwinden der betrieblichen Organisation interpretiert. Dabei scheint weder die naive Vorstellung realistisch, dass die Beschäftigten jetzt einfach unmittelbar mit dem Markt konfrontiert sind und das Management sich zurückzieht – oder das Management sich hinter den objektiven Marktzwängen versteckt, also seine Führungsfunktion nicht mehr wahrnimmt. Genauso einseitig wäre jedoch die andere Vorstellung, dass Marktsteuerung lediglich ein neues Instrument in den Händen des Managements wäre. Vermarktlichung ist nicht der „bloße Markt“, die Auflösung aller Organisation oder des Unternehmens. Und das Setzen von Rahmenbedingungen erfolgt nicht in der alten Anweisungsstruktur und ist auch nicht beliebig, weil der Unternehmer ja selbst Rahmenbedingungen ausgesetzt ist, die er nicht beliebig manipulieren kann. Viele sozialwissenschaftliche Debatten kreisen schon lange um das Verhältnis von Organisation (Hierarchie) und Markt und die darin stattfindenden Veränderungen. Die Theorie der Indirekten Steuerung ist der Versuch, die darin liegende revolutionäre Qualität für die Veränderung der kapitalistischen Herrschaft herauszuarbeiten.

Heute steht hinter der permanenten Reorganisation der Unternehmen ein spezifischer Verwertungsdruck, der sich insbesondere aus der Vorherrschaft der Finanzmärkte über Industrie- und Dienstleistungsunternehmen ergibt. Was

durch erfolgreiche Produktionsfaktoren an industriellem Profit erzielt werden kann, bleibt vielfach hinter den Erwartungen der Finanzinvestoren zurück. Und diese Erwartungen richten sich allein auf steigerbare Ergebnisse. Ein ständiges Hochschrauben von Renditeerwartungen, setzt die Unternehmen einer maßlosen Verwertungsperspektive aus. Dies findet dann in der ständigen Restrukturierung der Unternehmen - wenn nicht in ihrer Zerschlagung - ihren Ausdruck. Nimmt man die politische Ökonomie des Kapitals ernst, so kann das nicht gut gehen. Die Ablösung vom industriellen Profit ist eine fiktive, zeitlich begrenzte, sie mündet in die Krise, in die Manifestation der Widersprüche. Darauf kann und müsste man sich einstellen.

Das alles hat offensichtlich etwas mit der Unbeherrschtheit der kapitalistischen Ökonomie zu tun?

Der Kapitalismus muss allgemein als eine historische Produktionsform begriffen werden, die durch ein widersprüchliches Verhältnis einer möglichst schrankenlosen Verwertung von Kapital zu ihren produktiven stofflichen Grundlagen als ihrer Grenze gekennzeichnet ist, einer Grenze, die es beständig zu überwinden gilt. Grundsätzlich bleibt der Kapitalismus damit ein dynamisches, instabiles und letztlich unbeherrschbares System. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass in seiner historischen Entwicklung durchaus stabilere Phasen identifiziert und von manifesten Krisenphasen unterschieden werden können. Wir haben die gegenwärtige Phase als Übergangsphase bezeichnet, die durch die Erosion ehemals stabilisierender Elemente charakterisiert wird und auch durch die Auflösung traditioneller Grenzziehungen, die nicht zuletzt der Absicherung und dem Schutz von Arbeitskraft gedient haben. Diese - vor allem institutionelle - Entgrenzung von Kapital und Arbeit zerstört nicht nur den Schein der Beherrschbarkeit, sie erhöht auch die reale Unbeherrschtheit, erzeugt Angst und Unsicherheit. Triebkraft dieser Entgrenzung ist eine radikalisierte Marktökonomie, der es um die Überwindung der in der fordistischen Produktionsökonomie gesetzten Grenzen der Verwertung geht: Vermarktlichung sprengt verkrustete institutionelle Herrschaftsstrukturen in den Unternehmen auf, Arbeitskraft wird aus ihren institutionellen und motivationalen Grenzen gelöst. Die technischen und organisatorischen Grundlagen werden revolutioniert (Stichwort Informatisierung), neue Steuerungsformen von Arbeit nutzen die Selbstständigkeit und die subjektiven Potenziale der individuellen Beschäftigten (Stichwort Subjektivierung). Und es ist dieselbe Triebkraft, die im gleichen Prozess diese neu geschaffenen Verwertungsbedingungen immer wieder in Frage stellt. Aus diesem widersprüchlichen Zusammenhang folgt aus unserer

Sicht die Unhaltbarkeit der gegenwärtigen Situation– also die Unmöglichkeit, dass es sich dabei um bleibende, stabile Zustände handeln könnte. Die Widersprüchlichkeit ist dann nur ein anderer Ausdruck für die in der Situation liegende Dynamik, die über den gegenwärtigen Zustand hinaustreibt. Darauf gilt es sich politisch einzustellen. Doch ehe ich darauf eingehe noch eine These zur neuen Unmittelbarkeit des Kapitalismus, die ebenfalls entscheidende Konsequenzen für linke Politik besitzt, insbesondere was das Verhältnis von Individuen und Organisation angeht.

#### **These 4: Die neue »Autonomie« in der Arbeit – oder die neue Unmittelbarkeit des Kapitalismus**

Auch hier zunächst mal einige unserer Kernsätze:

Die mit Vermarktlichung und Indirekter Steuerung angestrebten Produktivitätsfortschritte und Profitsteigerungen können nur dadurch erreicht werden, dass die Unternehmen klassische Forderungen nach mehr Arbeitnehmerselbständigkeit erfüllen. Und dies ist ein realer Schritt: Durch eine bloße Scheinselbständigkeit oder durch Implantation von neoliberalen Gedankengut in Arbeitnehmerhirne sind diese Effekte nicht zu erreichen. Bürokratische Anweisungsstrukturen müssen realiter demontiert werden. Dabei ist es wichtig, die neue Autonomie in der Arbeit zu unterscheiden von alten Formen der Autonomie in der Arbeit: Ging es früher um die Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, so geht es heute um die unmittelbare Konfrontation mit den Rahmenbedingungen des eigenen Handelns. Mit der Übertragung von Unternehmerfunktionen auf abhängig Beschäftigte und ihrer Konfrontation mit dem (äußeren/innerbetrieblichen) Markt wird die Kehrseite der unternehmerischen Selbständigkeit wirksam: die Abhängigkeit der unternehmerisch-selbständig handelnden Individuen gegenüber einem verselbständigten, von selbst ablaufenden Prozess, wie ihn eben der Markt darstellt. Diese verselbständigten Handlungsbedingungen, denen nun in der neuen Arbeitsorganisation auch die abhängig Beschäftigten gegenüberstehen, beherrschen die Individuen bis in ihre willentlichen Entscheidungen hinein.

Ziel der neuen Unternehmenssteuerung ist es, die Individuen dazu zu bringen, dass sie selber ihre entfaltete Individualität für den Verwertungszweck mobilisieren. Dabei geht es zum einen um alle potenziell verwertbaren subjektiven Potenziale und Eigenschaften, die das Vermögen lebendiger Arbeit kennzeichnen, zum anderen um das Potenzial, eben dieses Arbeitsvermögen

selbst zu entwickeln und zu entfalten, in Leistung zu transformieren und zu steuern.

Die indirekte Steuerung bringt die Individuen in eine Lage, in der sie selber die Perspektive des Kapitals auf sich einnehmen und in der sich ihre eigenen Kräfte und sozialen Beziehungen in »Ressourcen« des unternehmerischen Erfolgs verwandeln. Im totalen unternehmerischen Zugriff auf das Leben der Individuen liegt jedoch die schwache Stelle und Achillesferse der neuen Herrschaftsform. In seiner Rolle als Entrepreneur im ökonomischen Überlebenskampf hat der Beschäftigte den Gegensatz von Kapital und Arbeit in seinem eigenen Kopf auszutragen. Das Kapitalverhältnis verwandelt sich in ein unmittelbares persönliches, alltäglich erfahrenes Problem. Der abhängig Beschäftigte gerät in ein widersprüchliches Verhältnis zu sich selbst und muss sich mit der Ambivalenz seines Willens auseinandersetzen. Sein Interesse an der Entfaltung seiner Individualität gerät unter die Herrschaft seines unternehmerischen Interesses am betriebswirtschaftlich definierten Erfolg. Das Individuum selber ist das Kapital, aber *indem* es das ist, ist es sich selber fremd. (Jörg). In der Verfolgung dessen, was es in der Unternehmerfunktion *selber will*, tritt es in Gegensatz zu sich selbst, zu seinem Interesse *als Individuum* bzw. zu dem, was es »wirklich selber will«: die freie Entfaltung der eigenen Individualität als Selbstzweck. Es erlebt die kapitalistische Unternehmerfunktion als eine *Fessel* für die Entfaltung seiner Individualität. Dieses Gegensatzverhältnis kann nicht nur alltäglich erfahren werden, es kann vom Individuum auch zum *Gegenstand* einer *begreifenden Aneignung* gemacht werden. Das Individuum kann zu der Einsicht kommen, dass und wie die Herrschaftsverhältnisse sein bewusstes Verhältnis zu sich selbst bestimmen. Diese Erkenntnis wäre selbst schon eine *Form*, in der sich die Befreiung des Individuums vollzieht – nämlich im Denken. In ihr verändert das Individuum sein Verhältnis zu sich selbst (vgl. Stadlinger 2004).

Das Problem ist nur: Während die Arbeitnehmer es früher nur mit dem Kapitalisten zu tun hatten, haben sie es jetzt mit dem Kapitalismus zu tun. Das Kapital setzt sich auf diese Weise absolut und will sich mit dem Menschen identifizieren. Aber es schafft dadurch einen Zustand, in dem die Möglichkeit verloren geht, eine Verbesserung der Situation im Interesse abhängig Beschäftigter zu fordern, ohne dass sofort die gesamte Verwertungslogik des Kapitals als Einwand entgegentritt – egal, wie bescheiden die Forderungen sind.

## **These 5: Erosion traditioneller Politikformen – Krise der Arbeitspolitik**

Nun eine These, in der ich kurz noch mal die wesentlichen Gründe zusammenfassen, die für die Krise traditioneller Arbeitspolitik verantwortlich sind.

- Zunächst verändern sich die Formen der Interessensauseinandersetzung und die Bedingungen politischer Regulierung im Betrieb. Vermarktlichung und Indirekte Steuerung bringen die abhängig Beschäftigten in eine Lage, in der sie, um ihre Arbeitsanforderungen zu erfüllen, selbst, d.h. von sich aus auf ihnen zustehende Rechte verzichten. Sie unterlaufen von ihnen erkämpfte Regeln, wie z.B. Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge und Gesetze, weil sie ihre Arbeit anders nicht schaffen oder Angst haben, ansonsten ihre Arbeitsplätze zu verlieren. Betriebsräte und Gewerkschaften geraten in Gegensatz zu den Menschen, deren Interessen sie wahrnehmen wollen.
- Zum zweiten verschärfen sich die Konkurrenzverhältnisse unter Arbeitnehmern, es erodiert die Solidarität vor Ort. Kollegen übernehmen Kontrollen und Aufsichtsfunktionen; die Leistung der Kollegen bestimmt mit über die eigene Bezahlung, das Ranking untereinander entscheidet über Einkommen und Aufstieg.
- Zum dritten führt Indirekte Steuerung zu einer wachsenden Differenzierung der Arbeitslandschaft, die eine einheitliche Ausrichtung von Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik immer problematischer macht. Hintergrund dieser Segmentierung sind zwei wesentliche Veränderungstendenzen von Arbeit: Entsicherung und Flexibilisierung auf der einen und Selbstorganisation und Subjektivierung von Arbeit auf der anderen Seite. Das „Kernfeld gewerkschaftliche Politik“, der industrielle Facharbeiter und das Feld mittlerer Dienstleistungsqualifikationen verliert an Bedeutung, die Felder prekärer und subjektiver Arbeit (vor allem im Angestelltenbereich) wachsen.
- Schließlich verliert der früher einigermaßen stabile technische und organisatorische Bezugsrahmen, auf dem das klassische und für die Bundesrepublik der Nachkriegszeit typische Modell „kooperativer Konfliktverarbeitung“ beruhte, an Bedeutung. Radikale Marktorientierung entzieht den Win-win-Situationen, und damit auch dem Kern der traditionellen Arbeitspolitik, den Boden.
- Dies wird z.B. in den aktuellen leistungspolitischen Auseinandersetzungen deutlich: Eine betriebliche Leistungs politik, die auf den Markt orientiert ist, löst sich weitgehend von den im

Leistungsbegriff und in den Zeitstrukturen liegenden Begrenzungen. Wenn menschliche Leistung nur das ist, was der Markt anerkennt, gibt es keine Maßstäbe mehr, die Bezugspunkte von Verhandlungen sein könnten. Da der Markt seinem Begriff nach maßlos ist, enden Verhandlungen und Kompromisse meistens in einer Anpassungsspirale.

Diese Erosion der traditionellen kompromiss- und konsensorientierten Arbeitspolitik hat gegenwärtig – und das habe ich schon erwähnt - vor allem mit Veränderungen im Kern der kapitalistischen Ökonomie selbst zu tun: in dem neuen Verhältnis von Finanzmärkten und produktivem Kapital. Mit der zunehmenden Dominanz von Kapitalrenditen, deren Höhe sich, weitgehend abgelöst von der Produktion, in der Konkurrenz auf den Finanz- und Kapitalmärkten bestimmt, gerät die Profitabilität des produktiven Kapitals unter ständigen Druck. Die Orientierung an Produktivitätskriterien, an der von technischen und organisatorischen Größen bestimmten Effizienz in den Herstellungsprozessen wird permanent in Frage gestellt. Dazu sind inzwischen differenzierte Instrumente (Accounting- und Controlling-Systeme) entwickelt worden, die die Durchsetzung der externen marktorientierten Zielsetzungen über indirekte Steuerungssysteme in die internen Produktionsstrukturen gewährleisten. Das *Prinzip der Maßlosigkeit* wird im „Delta“ zwischen Kapitalmarktrendite und industriellem Profit gesetzt und über die Konkurrenz auch auf andere, nicht kapitalmarktabhängige Betriebe übertragen. Hierin liegen wesentliche Gründe für eine *neue Qualität der Unbeherrschtheit* in der Organisation von Unternehmen und in der Steuerung von Arbeit. Damit wird die Ablösung von den Produktivitätsmaßstäben des Fordismus, die die Basis für die Verhandlungslogik der traditionellen Arbeitspolitik waren, auf die Spitze getrieben. Das stellt Arbeitspolitik vor die Herausforderung einer strategischen Neuausrichtung.

### **These 6: Widerstand und Aneignung – Perspektive einer eigensinnigen Arbeitspolitik**

Für die Perspektive einer eigensinnigen Arbeitspolitik gibt es mehrere Begründungen:

- Eine ergibt sich aus dem subjektiven Überlebensinteresse von Arbeitskraft. Sie ist die logische Antwort auf das Prinzip der Maß- und

Schrankenlosigkeit, das die Tendenz einer radikalen Vermarktlichung in ihrem Kern charakterisiert. Anpassung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnissen an das Kalkül der Wettbewerbsfähigkeit setzt die Beschäftigten zunehmend den Marktrisiken aus, sie setzt auf die Warenförmigkeit von Arbeitskraft und negiert die in der Natur und in der Soziabilität von Arbeit liegenden Grenzen, vergisst systematisch, dass der Träger dieser Ware eine natürliche Person, ein Mensch ist. Existenzielle Unsicherheit und Prekarität von Arbeit auf der einen Seite und zunehmende Überforderung durch maßlose Ausdehnung der Arbeitszeit und zunehmende Intensivierung in der Arbeit auf der anderen Seite sind die sichtbaren Konsequenzen. Ein entscheidendes Argument für eine „eigensinnige Arbeitspolitik“ heißt deswegen: Sicherung der notwendigen Reproduktion von Arbeitskraft gegen die maßlose Verwertung von Kapital. Desto weniger eine Vermittlung zwischen den Interessen von Kapital und Arbeit möglich erscheint, desto notwendiger wird ein unabhängige Orientierung an Reproduktionsinteressen. *Eigensinn steht hier für autonome Ansprüche von Arbeitskraft an die Gestaltung von Leben und Arbeit. Das ist die objektive Seite des subjektiven Überlebensinteresses.*

- Eine zweite Begründung von Eigensinn ergibt sich aus der in These 4 formulierten neuen Stellung des Individuums in der Interessensauseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit. Wenn sich die Ziele der Unternehmensführung über den eigenen Willen der Beschäftigten durchsetzen, gerät dieser in ein widersprüchliches Verhältnis zu sich selbst und muss sich mit der Ambivalenz seines eigenen Willens auseinandersetzen. Die Konfrontation mit den Rahmenbedingungen Indirekter Steuerung erzwingt die Auseinandersetzung des Individuums mit sich selbst: Lässt es sich und sein Leben von den Rahmenbedingungen bestimmen oder entwickelt es ein selbst bestimmtes Verhalten gegenüber den Rahmenbedingungen? Die Bestimmung von Arbeitnehmerinteressen wird darum in Zukunft durch das Nadelöhr einer solchen Auseinandersetzung des einzelnen mit sich selbst gehen müssen. Er ist gezwungen sein *individuelles Interesse, seinen „eigenen Sinn“ zu finden und zu entwickeln.* Diese Auseinandersetzung kann von niemandem stellvertretend erledigt werden. Wenn man unter den neuen Bedingungen an den alten Formen der Interessenpolitik festhalten wollte, müsste man jetzt die Beschäftigten vor sich selbst schützen. Und das kann nicht gelingen.

Auf der anderen Seite setzt die individuelle Auseinandersetzung mit sich selbst Verständigung mit anderen voraus. Aber eben diese Verständigungsprozesse werden von der indirekten Steuerung okkupiert. Ihr Zugriff auf den Willen des Einzelnen ist vermittelt über die Verständigungsprozesse unter den Menschen im Betrieb. Deswegen gilt es, sich diese Verständigungsprozesse zurückerobern und sich nicht nur über Unternehmensprozesse miteinander verständigen, sondern auch über sich selbst, d.h. über das, was mit ihnen selbst unter diesen Bedingungen geschieht und darüber, wo unter diesen Bedingungen ihre eigenen Interessen liegen.

- Objektive und subjektive Seite eigensinnige Arbeitspolitik verbinden sich zunächst in einer *Widerstandsperspektive* gegen die Gefährdung der Reproduktion in den klassischen Feldern Arbeitszeit, Leistung, Gesundheit und Einkommen. Die Orientierungsgrößen entstammen dabei aber zunehmend weniger dem klassischen Repertoire normativer und technischer Maßstäbe, die zwischen Kapital und Arbeit konsensuell ausgehandelt wurden, sondern es sind zunehmend Mindeststandards die Untergrenzen der Reproduktionsfähigkeit zu formulieren versuchen (so gegenwärtig bei Mindesteinkommen, Obergrenzen der Arbeitszeitverlängerung, Aufwand- vs. Ergebnisbezug in der Leistungs politik). Gleichzeitig bewirkt der Übergriff Indirekter Steuerung auf das Individuum, dass zeit- und leistungs politische Maßnahmen sich nicht mehr ohne Bezug zu den individuellen Grenzsetzungen, den individuellen Maßstäben durchsetzen lassen. Daraus ergibt sich ein neues Verhältnis von individueller und kollektiver Interessens politik.
- Neben die Widerstandsperspektive tritt eine *Aneignungsperspektive*, die sich systematisch aus der betrieblichen Nutzung der Subjektpotenziale von Arbeitskraft, der neuen Selbstständigkeit und der Aufforderung zu unternehmerischem Handeln ergibt. Hierin liegt auf längere Sicht wahrscheinlich die größere politische Sprengkraft. Es geht dabei eine Qualitäts- und Innovationsperspektive, die Arbeitskräfte nicht nur einbringen müssen, sondern auch einbringen wollen. Hierin liegt auch eine eigensinnige und selbstverantwortliche auf Arbeit bezogene Interessenperspektive der Beschäftigten, die sich mit der ihnen zugemuteten unternehmerischen Rentabilitätsperspektive bricht. Dieser Widerspruch bekommt heute eine neue Qualität weil er sich im einzelnen Beschäftigten entfaltet: Dieser muss den Gegensatz zwischen der

unternehmerischen Verwertungsperspektive und der fachlichen, qualitativen Arbeitsperspektive in sich selbst austragen. Auch der hier virulent werdende „Eigensinn“ der Beschäftigten eröffnet eine arbeitspolitische Perspektive. Vor allem dann, wenn es darum geht, neue Parameter der Leistungssteuerung in den Blick zu bekommen. Wenn die unmittelbaren Standards der Regulierung von Leistung nicht mehr vorhanden oder nicht mehr wirksam sind, gilt es verstärkt Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Leistungssteuerung zu erhalten. Das sind z.B. Personalvolumen, Termine und nicht zuletzt in Kennziffern gegossene Rendite-Erwartungen. Es handelt sich also um Einflussgrößen, die bislang im Direktionsrecht der Unternehmensleitungen liegen. Hier brechen sich zugemutete Ansprüche an selbstbestimmter Arbeit an den Grenzen betrieblicher Partizipation und den traditionellen Mitbestimmungsmöglichkeiten. Auch hier stellt sich die Frage wie ein neues Verhältnis von individueller und kollektiver Interessenpolitik zu entwickeln ist, wie die Interessenlagen neuer Beschäftigtengruppen sich mit der Ausweitung von Einflussmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaften verbinden lassen. Dabei wird die Nähe zu unternehmerischen Kern-Kompetenzen erreicht und damit Grenzbereiche im unternehmerischen Handeln von unselbstständig Selbstständigen im Betrieb. Auch hier haben wir es deswegen sehr schnell mit Systemgrenzen zu tun, an denen die kapitalistische Verwertungslogik konkret wird. Für den einzelnen Beschäftigten kann dies letztlich in Resignation und Ohnmacht münden, deswegen sind auch hier kollektive Verständigungsprozesse Voraussetzung für eine weiterreichende politische Mobilisierungsperspektive. Der Kampf um den Raum für solche Verständigungsprozesse wird von uns als eine zentrale politische Aufgabe, als Basis für eine breite Mobilisierung verstanden.

### **These 7: Eigensinnige Arbeitspolitik – weiterführende Fragen**

Die bislang erst in groben Umrissen formulierten Perspektiven einer eigensinnigen Arbeitspolitik müssen sich natürlich auch an den eingangs vorgestellten Ansprüchen an „linke Politik“ stellen. Inwieweit ist sie eine angemessene Antwort auf die neue Qualität der Unbeherrschtheit des Kapitalismus wie sie in Vermarktlichung und Indirekter Steuerung zum Ausdruck kommt? Wie tragfähig ist darin die wissenschaftliche Begründung

linker Politik? Wie reflektiert sie Veränderungen im Verhältnis von Politik und Ökonomie?

- Der Begriff des „Eigensinns“ könnte auf den ersten Blick den Eindruck erwecken als hätten wir es mit einer voluntaristischen Politikkonzeption zu, einer politischen Setzung, die die objektiven ökonomischen Gegebenheiten schlicht negiert. Das Gegenteil ist der Fall: Zwar ist es richtig, dass eigensinnige Arbeitspolitik sich bewusst einer Funktionalisierung durch wirtschaftspolitische Sachzwänge seien sie nachfrage- oder angebotspolitischer Natur widersetzt, und damit ihrer Einbindung in einen obsolet gewordene Klassenkompromiss. Und eine strikte Orientierung an den Reproduktionsinteressen von Arbeitskraft ist natürlich auch ein Bruch mit gewerkschaftlichen Politikkonzepten, die in tief in den staatlichen wirtschaftspolitischen Interventionsystemen verwurzelt sind.

Andrerseits begründet sich eigensinnige Arbeitspolitik durchaus funktional aus der historischen Bewegung der kapitalistischen Ökonomie: Das notwendige Reproduktionsinteresse von Arbeitskraft hat in der historischen Entwicklung immer wieder als notwendige Schranke der Kapitalverwertung fungiert und dadurch die Produktivkraftentwicklung, als die historische fortschrittliche „Aufgabe“ des Kapitals, vorangetrieben. Die Schwächung dieser Schranke ist ein wesentlicher Grund für die gegenwärtige Innovationskrise des Kapitalismus. Eigensinn setzt die tendenzielle Gleichgültigkeit der autonomen lebendigen Arbeit gegenüber den „funktionalen“ Erfordernissen der Kapitalverwertung. Nur so setzt sie in der gegenwärtigen Situation die notwendigen Schranken gegen eine bornierten Ausschöpfung der menschlichen Leistungsfähigkeit (Stichwort Verlängerung der Arbeitszeit und Intensivierung der Arbeit). Nur so werden die Unternehmen veranlasst, die Produktivkraft menschlicher Arbeit weiter zu entwickeln und so auch die produktiven Potentiale (Stichwort Selbstorganisation und neue Autonomie) auf die die Gesellschaft und in langfristiger Perspektive auch die Unternehmen angewiesen sind. Nur so werden die Menschen befähigt auch ihren Eigensinn weiter zu entfalten, der nicht nur Sand ins Getriebe der Kapitalverwertung zu streuen vermag sondern auch transitorische Perspektiven über den Kapitalismus hinaus zu entdecken.

- Eigensinnige Arbeitspolitik wird nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich mit einer interessenpolitischen Mobilisierung der betroffenen Menschen verbindet. Das knüpft an die zweite Begründung von Eigensinn an: Nur wenn es gelingt, die Qualität der Arbeit in ihrer Eigensinnigkeit

gegenüber marktzentrierten Ansprüchen und Steuerungsformen in Stellung zu bringen – und damit auch als eigensinnige Perspektive der „Arbeitssubjekte“ – nur dann können die Chancen wachsen, die gegenwärtige Ohnmacht zu durchbrechen und Arbeitspolitik wieder stärker in die Offensive zu bringen.

Hier scheint sich eigensinnige Arbeitspolitik mit den aktuellen Ansätzen zur Revitalisierung der Gewerkschaften oder zur Stärkung ihrer Organisationsmacht (Stichwort „organizing“) zu treffen. Ich bin mir noch nicht ganz sicher wie weit hier Übereinstimmung besteht: Zwar berufen sich einige gewerkschaftliche Akteure (z. B. ver.di Bayern) explizit bei ihren „Organizing“- und Kampagnenansätzen auf das Konzept eigensinniger Arbeitspolitik und auch in der Kritik an gewerkschaftlicher Stellvertreterpolitik gibt es Übereinstimmungen. Das gilt auch für die Analyse des Zerfalls institutioneller Macht der Gewerkschaften, wie sie Klaus Dörre kürzlich vorgenommen hat. Die Begründungen für die neuen Organizingkonzepte fallen bislang allerdings sehr dünn aus: meist wird auf die praktischen Erfolge in den USA und anderswo und auch auf einige Kampagnen bei uns (Lidl, Equal pay, u.ä.) verwiesen. Im Vordergrund steht meist die Gewinnung neuer Mitglieder. Wenn Dörre von der „strategischen Wahl“ spricht, die die Gewerkschaften hätten, formuliert er – zumindest implizit – den Verzicht auf eine theoretische Begründung. In der Perspektive „eigensinniger Arbeitspolitik“ meint Mobilisierung und Politisierung sehr viel mehr, als Mitarbeiter zu gewinnen, auch wenn dies in einem als zweiten Schritt die Folge sein kann. Und Mobilisierung kann sich nicht immer nur an gewerkschaftliche Erfolge binden, auch aus Niederlagen können Mobilisierungseffekte hervorgehen. Die Abkehr von der Stellvertreterpolitik und die ernsthafte Einbeziehung individueller Interessen steht in engem Zusammenhang mit einem neuen strategischen Blick auf Regulierung: Traditionelle Gewerkschaftspolitik löste Probleme durch Regulierung. Betriebsräte und Gewerkschaften waren die Garanten der Normsetzung. Normierung und Regulierung war ihr Geschäft in den Aushandlungsprozessen mit dem Kapital. Dass das heute unter den Bedingungen Indirekter Steuerung nicht mehr funktioniert habe ich schon ausgeführt: Normen und Regeln werden bei ergebnis- und marktorientierten Steuerungsformen von Arbeit von den Beschäftigten selbst unterlaufen. Das heißt nun aber nicht, dass damit Regulierung und Normierung überflüssig würden. Sie bleiben normativer Bezugsrahmen. Aber das Verhältnis von Normierung und Mobilisierung verändert sich: der Kampf um Normierung kann genutzt werden für

Mobilisierungsprozesse. Dies schließt von vornherein ein, dass Regulierung nicht mehr die vorrangige Funktion haben kann stellvertretend die Probleme der Beschäftigten zu lösen und durch diese Erfolge zur Mobilisierung und Mitgliedergewinnung beizutragen. Regulierungen werden vielmehr Instrumente im Prozess der Mobilisierung und Durchsetzung von Interessen. Sie sind von vornherein ein „brüchiges, flexibles“ Instrument. Nicht der fragliche materielle Erfolg solcher Politikansätze steht im Vordergrund, sondern ihre mobilisierende Wirkung. Dies ist für Gewerkschafter schwierig, die immer noch allein über Erfolge ihrer Mitglieder halten wollen.

Das Verhältnis von Mobilisierung und Regulierung und die unterschiedlichen betriebspolitischen Umgangsweisen damit zeigen sich exemplarisch in der betrieblichen Gesundheitspolitik, mit der wir uns ja gegenwärtig in dem Forschungsprojekt PARGEMA befassen: Wie Betriebsräte die im Arbeitsschutzgesetz gegebenen rechtlichen Möglichkeiten zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen in den Betrieben nutzen kann als Lehrstück für die Debatte über die zukünftige Ausrichtung von Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung gesehen werden.