

## Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung

Michael Schumann

### I.

Industriearbeit wurde lange Zeit gleichgestellt mit entfremdeter Arbeit. Mit Arbeit also, die keine Entfaltungschancen bietet, keinen Lebenssinn stiftet, keine Würde vermittelt und keine gesellschaftliche Anerkennung findet. Auch das hat die Arbeiter in eine ausgegrenzte gesellschaftliche Stellung gebracht. Die Bürgerrolle wollte ihnen nicht zuletzt wegen ihrer prekären Arbeitsrolle nicht passen. So ab Anfang 1980 zeigen sich dann, jedenfalls in Deutschland, Zeichen für einen grundlegenden Wandel der Arbeitsgestaltung. Es eröffnen sich auch in der Industriearbeit Entfaltungschancen. Die Verkopplung von fremdbestimmter Lohnarbeit und selbstbestimmtem Arbeitsverhalten scheint zu gelingen. Doch in den letzten Jahren schlägt das Pendel zurück. Zumindest gilt nun auch für die Industriearbeit die viel zitierte Formel von Habermas von der neuen Unübersichtlichkeit. Das ist die Geschichte der Industriearbeit, die ich Ihnen heute in meiner Vorlesung ein wenig detaillierter erzählen möchte.

Zuvor aber noch einen Rückbezug auf die letzte Vorlesung von Martin Baethge. Es stellt sich ja die Frage: Müssen wir uns überhaupt noch mit der Vergangenheit und Zukunft von Industriearbeit beschäftigen? Hat uns nicht Baethge gerade davon überzeugt, dass die Industriegesellschaft nur noch ein Auslaufmodell des 20. Jahrhunderts ist und bestenfalls als lästige Barriere für die Transformation in die moderne Dienstleistungsgesellschaft interessiert?

Gestatten Sie mir eine kleine Abschweifung. Einige von Ihnen waren wie ich in der faszinierenden Ringvorlesung des Wintersemesters über „Das Gehirn und sein Geist“. Mich hat besonders die Hingabe, die Identifikation der vortragenden Naturwissenschaftler mit ihrem Forschungsgegenstand beeindruckt. Ohne Empathie ist Forschung kaum vorstellbar. Selbst die kleine *Drosophila*, die Paradenfliege für die Laborversuche, wird für ihre Erforscher fast zum Liebesobjekt. Jetzt meine Frage: Konnte Martin Baethge so lange Jahre über Probleme der Angestellten und ihren Dienstleistungssektor forschen ohne dabei eine wie immer distanzierte Liebe zu entwickeln? Gilt ähnliches nicht auch für mich mit meinen Industriearbeitern? Gehen solche Gefühlsbindungen nicht auch ein in scheinbar *nur* sachliche, kompetentest begründete inhaltliche Positionen und erklären auch wissenschaftliche Kontroversen? Ich will diese Überlegung keineswegs überreizen. Und schon gar nicht will ich Legendenbildungen über die Objektivität unserer Forschung Vorschub leisten. Aber sollte man solche Zusammenhänge gänzlich leugnen?

Jedenfalls setze ich in der Sache, mit wie ich denke natürlich guten Gründen, die Akzente etwas anders als mein Freund Martin Baethge. Mit dieser Meinungsverschiedenheit repräsentieren wir übrigens durchaus unsere Zukunft: Die Frage, welches Gewicht und vor allem welche Zukunft die Industriegesellschaft in und für Deutschland hat, wird kontrovers diskutiert. Einige, wie Baethge, konzentrieren sich vor allem auf die Übergangsprobleme und betonen die wachsende Dominanz des sich ohne Zweifel ausbreitenden Sektors Dienst-

leistung. Andere, zu denen ich mich zähle, übersehen zwar nicht die Veränderungen durch das Neue, halten aber auch die bleibende Industrieprägung unserer Gesellschaft für durchaus zukunftsträchtig.

Kein Zweifel: Wir leben in Deutschland in keiner Arbeiter-Gesellschaft mehr; Industriearbeit hat in ihrer Trendsetter-Rolle bei Prognosen über die Zukunft von Arbeit, Beschäftigung und Gesellschaft Konkurrenz bekommen; schließlich: ein Blick auf die 1. Mai-Versammlungen dieser Tage macht wohl jedem deutlich: Die Industriearbeiter stellen keine politischen Akteure mehr dar, die als Hoffnungsträger oder als Angstgegner für Systemwandel gelten könnten. Utopien einer anderen Gesellschaft spielen kaum mehr eine Rolle.

Dennoch gibt es gute Gründe, Industriearbeit als Thema gesellschaftspolitischer Auseinandersetzung und sozialwissenschaftlicher Beobachtung auf der Tagesordnung zu behalten. Industrie als Projekt der erweiterten Beherrschung von Natur steht nicht zur Disposition. In ihm bleibt der Industriearbeiter in einer prominenten Rolle. Die Gesellschaft der Zukunft wird entsprechend des Standes und der Weiterentwicklung ihrer Produktivkräfte immer auch eine Industriegesellschaft sein. Hier in Deutschland sind ca. ein Drittel der Erwerbstätigen, d.h. zwischen 11 und 12 Millionen, ja auch rein zahlenmäßig nicht wenig. Aber mir geht es nicht um Quantitäten. Gerade für Deutschland gilt: Industrie behält für lange Zeit noch als wichtige Ressource für die ökonomischen Chancen und für die gesellschaftlichen Perspektiven zentrale Bedeutung und bildet einen entsprechenden Machtfaktor. In den Kernbereichen der deutschen Industrie, d.h. im Automobilbau, der Chemie, dem Maschinenbau und der Elektro- und neuerdings der Informationsindustrie fallen zukunftsbestimmende Entscheidungen – die Auseinandersetzungen um die Tarifabschlüsse demonstrieren dies eindrucksvoll. Industriearbeiter werden sich entsprechend ihrem Anspruch auf soziale Teilhabe und Gerechtigkeit weiter bei Fragen der Gesellschaftsverfassung, der ökonomischen Verteilung, der Beschäftigungschancen und der Betriebs- und Arbeitsbedingungen aktiv einbringen.

## II.

Lassen Sie mich, bevor ich Ihnen die Etappen der Industriearbeit vorstelle, nun kurz den theoretischen Rahmen meiner verwendeten Begriffe erläutern.

Die Kategorie der Entfremdung führt die aktuelle Debatte über Industriearbeit zurück auf den historischen Ausgangspunkt: Die Marx'sche Analyse des Industriekapitalismus. Im 17. und 18. Jahrhundert hatte sich bereits, wie Jürgen Kocka aufzeigte, ein emphatischer Begriff von selbständiger Arbeit als Lebenssinn und Daseinsverwirklichung herausgebildet. Die Entfremdungskategorie, die Marx in Anlehnung an Hegel aufgreift, orientiert sich am bürgerlichen Begriff von Arbeit. Sie betont die Zwiespältigkeit dieses Begriffes, der Medium der Selbstbefreiung und Daseinsverwirklichung bezeichnet, aber für Marx eben gleichzeitig auch Ausbeutung, Unterdrückung, Entwürdigung einschließt. Hatte Hegel in seiner „Phänomenologie des Geistes“ Marx zufolge Arbeit als *Movens* für die menschliche Entwicklung, für die Ausbildung von Selbstbewusstsein, Entfaltung seiner Wesenskräfte und persönlicher Identität postuliert, so umreißt Marx in seiner Kritik der politischen Ökonomie das Bild einer Klassengesellschaft, die den vom Kapital Ausgebeuteten eben diese Menschwerdung versagt. Lohnarbeit stellt das Gegenteil von schöpferischer, Entfaltung ermöglichender Arbeit dar. In der Sprache von Marx führt sie zu „körperlicher Verkrüppelung“, „intellektueller Verödung“ und „moralischer Verkümmern“.

Die Entfremdungskategorie bei Marx ist durchaus vieldimensional. Mir soll hier folgende Differenzierung reichen: Die Kategorie zielt einmal, fundamental, auf die kapitalistische Produktionsweise insgesamt ab, und betont die Unvereinbarkeit von einer auf Privateigentum und Warenproduktion aufbauenden Gesellschaft mit der Selbstverwirklichung des Menschen. In dieser Bedeutung von Entfremdung ist die Frage nach Entfaltung so lange falsch gestellt, wie es sich um eine kapitalistische Gesellschaft handelt. Entfremdete Arbeit gehört zum Wesen des Kapitalismus.

Aber es gibt bei Marx auch eine Bedeutung von Entfremdung in den konkreten Arbeitsbedingungen, die eine komparatistische Betrachtung zulässt. Diese Perspektive auf ein Mehr oder Weniger an Entfremdung in der Arbeit ist bei Marx deswegen so spannend, weil er mit der Zuspitzung der Unmenschlichkeit gerade in den Arbeitsbedingungen eine kumulative Klassendynamik begründet. Das Leben an der Grenze des Existenzminimums, Ausweitung der Arbeitszeiten, verweigerte Rechte und vorenthaltene gesellschaftliche Anerkennung, vor allem aber Zerstörung in der Arbeit: Diese sich verschärfende inferiore Lage dränge die Arbeiterklasse dazu, so die Erwartung von Marx, die Überwindung der kapitalistischen Gesellschaftsform zu betreiben und eine neue Gesellschaft aufzubauen.

Die soziologische Debatte hat sich von Anbeginn ganz wesentlich auch an der Frage festgemacht, die Angemessenheit der Entfremdungskategorie zu klären und entsprechend das politische Verhaltenspotential der Arbeiter einzuschätzen: Welche Impulse gehen von der Verfassung der Industriearbeit und deren Verarbeitung durch die Industriearbeiter auf die gesellschaftliche Entwicklung aus? Wandelt sich der Industriekapitalismus in der Sphäre der Arbeit in jener von Marx prognostizierten Eindeutigkeit oder wo liegen die Modifikationen?

Jürgen Habermas fragte nach der Lernfähigkeit des Kapitalismus: „Die Marx'sche Krisentheorie muss berücksichtigen, dass ihre Prognosen nicht nur die Proletarier in ihrer Entschlossenheit zur Revolution, sondern auch die Kapitalisten in ihrer Entschlossenheit zur Verhütung der Revolution bestimmen könnten, nämlich den ökonomischen Prozess immer mehr mit Willen und Bewusstsein zu lenken und damit in den Kapitalismus selbst, zu Zwecken seiner Erhaltung, Elemente einer Rationalisierung einzuführen, die Marx der sozialistischen Verfassung der Gesellschaft vorbehalten glaubte.“ Gibt es diese Rationalisierung auch in der Arbeit? Bringt Arbeitsgestaltung im Kapitalismus auch Elemente einer Humanisierung der Arbeit ein?

Mit dieser Fragestellung bewege ich mich ganz in der Tradition der Göttinger Industriesoziologie, wie sie Hans Paul Bahrdt zusammen mit Heinrich Popitz u.a. mit seiner bahnbrechenden Untersuchung über „Technik und Industriearbeit“ einleitete. Wenn ich Ihnen im folgenden also Befunde auch unserer eigenen Forschung vorstelle, so ist für Sie unser Forschungsselbstverständnis wichtig: Kritische Arbeits- und Industriesoziologie, wie wir sie in Göttingen vertreten, will gesellschaftsrelevante Entwicklungsprozesse transparent machen und Bewegungsgesetze erkennen. Dabei leugnen wir die Empathie für das Schicksal der Beherrschten nicht. Göttinger Industriesoziologie sah immer ihre Aufgabe darin, auch Ideologiekritik zu leisten: Eine einseitige, d.h. auch verschleiernde gesellschaftliche Wahrnehmung von Arbeit aufzudecken; aufzuklären über fortbestehendes Arbeitsleid; Gestaltungsmöglichkeiten in der Perspektive von Humanisierung anzudenken.

### III.

Ich starte mit meiner Geschichte der Industriearbeit bei jener Phase der Industrialisierung, in der Entfremdung mit Industriearbeit weitgehend synonym gesetzt werden konnte. Zu den Entwicklungen im 18. und 19. Jahrhundert, die in vielen Bereichen durch ein Nebeneinander von handwerklicher, manufakturerer und industrieller Fertigung gekennzeichnet sind, beschränke ich mich auf eine Bemerkung. Denn ob Karl Marx mit seinen pointierten, oft Zustandskritik und Erwartung kombinierenden Formulierungen über den Beginn der Industrialisierung ein realistisches Bild der damaligen Industriearbeit entwarf, ist kaum mehr genau rekonstruierbar. Aber was wir von den großen bürgerlichen Politökonomen dieser Epoche, also von John Locke, David Ricardo und Adam Smith über die industrielle Fabrikarbeit dieser Phase erfahren, klingt kaum weniger bedrückend als bei Marx. Das Arbeitseleid war groß. Menschliche Entfaltung durch und in Industriearbeit – man musste kein Anhänger der Marx'schen Lehre sein, um dies für einen unauflösbaren Widerspruch zu halten.

Ein Widerspruch, der sich nach dem ersten Weltkrieg, als sich die Industrialisierung unter den Vorzeichen von Massenproduktion und Großbetrieben entfaltete, sogar noch in bestimmter Weise zuspitzte. Eine in den USA entwickelte Produktionsgestaltung setzte sich als *das* Konzept kapitalistischer Rationalisierung in den folgenden Jahrzehnten weltweit durch: der Taylorismus (Stichwort: wissenschaftliche Betriebsführung) und der Fordismus (Stichworte: Produktstandardisierung, Fließband und Einzweckmaschine). In vielen Fertigungen transformierten diese Konzepte handwerkliche Facharbeit in repetitive Teilarbeit auf niedrigem Qualifikationslevel.

Das tayloristische Konzept trat mit dem Anspruch auf, die Organisationsrationalität der Betriebe zu optimieren. Inszeniert wird eine systematische Untersuchung der Arbeit mit dem Ziel, komplexe Planungs- von simplen Ausführungsfunktionen zu trennen und auf diesem Weg die Zerlegung der Arbeit in ihre einfachsten Bestandteile zu ermöglichen. Durch strikte Arbeitsgestaltung soll die Kontrolle über die Arbeiter gesichert, deren Spielräume eingeschränkt, Qualifikationen reduziert und eine Zentralisierung des Produktionswissens jenseits der Werkstatt herbeigeführt werden.

Der Kernpunkt der taylorischen Produktionsphilosophie lautet: Mit der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ müsse eine totale Herrschaft über die Arbeit gewonnen werden, um dadurch Drückebergerei, Faulheit, mangelnde Disziplin und Tendenzen der Aufmüpfigkeit zu bekämpfen. Es geht darum, die vom Arbeiter bewusst verborgen gehaltenen produktiven Potenzen ans Licht zu bringen und ihm sein Produzentenwissen zu entziehen. Für die Arbeiter heißt „wissenschaftliche Betriebsführung“ Wissensenteignung, Dequalifizierung, Degradierung und Entmachtung.

Bis in die 70er Jahre stand die Konzeptionierung der Industriearbeit konkurrenzlos unter tayloristisch-fordistischen Vorzeichen. Wen wundert es, dass ihre Umsetzung in den Betrieben begleitet ist vom passiven und zum Teil aktiven Widerstand der Arbeiter. Standardisierung, Bürokratisierung und Uniformität schaffen gemeinsame Betroffenheiten. Der destruktive Systemzugriff auf die Arbeitskraft begründet kollektive Solidarität und Gegenwehr und die Einforderung von Kompensation für Arbeitsleid. Diese durch den Taylorismus/Fordismus selbst geschaffenen Bedingungen stützen eine Verallgemeinerung und partielle Politisierung des Lohnarbeiterverhältnisses mit starken Massengewerkschaften.

**Produktionssystem des Taylorismus – Fordismus**

Managementprinzipien
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mechanisierung/Technisierung soweit wie möglich</li> <li>- Radikale Arbeitsteilung nach dem Prinzip: reine Ausführungsarbeit (Arbeiter) versus Planungsarbeiten</li> <li>- Produktstandardisierung</li> <li>- Massenproduktion</li> </ul>

Organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbau der indirekten Bereiche (Planung, Instandhaltung, Qualitätssicherung)</li> <li>- Zentralisierung und Hierarchisierung der Entscheidungen</li> </ul>

Industriearbeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Austauschbare Massenarbeit, gering qualifiziert, repetitiv</li> <li>- Ausbildungsvoraussetzungen und Lernchancen minimieren</li> <li>- Hierarchische Kontrolle</li> </ul>

 Dominanz von Entfremdung

Die Lernfähigkeit des Kapitals oder auch seine Kompromissbereitschaft war, wie wir wissen, nicht nur „Einsichten“ geschuldet, sondern auch Ergebnis heftiger politischer Kämpfe. Wodurch immer erreicht: die Veränderungen sind beachtlich: Wahlrecht, soziale Sicherungen, Koalitionsfreiheit, Streikrecht, Arbeitszeitreduktion, ergonomische Verbesserungen, höhere Löhne, betriebliche Sonderabsicherungen und Gratifikationen, begrenzte innerbetriebliche Aufstiegschancen. Also: Teilhabe am gesellschaftlichen Fortschritt und am materiellen Wohlstand. Dieser Wandel spiegelt übrigens auch die wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnis wieder, dass der Fordismus auf die Nachfrage nach seinen Massenprodukten angewiesen ist. Die Arbeiter hatten längst auch als Konsumenten eine systemstabilisierende Aufgabe.

Dies stützte ihre durchaus ambivalente gesellschaftliche Stellung. Die Arbeiter wussten, dass sie als Klasse „Unten“ standen, aber der Einzelne sah sich deswegen keineswegs als underdog. Er pochte auf seine Bedeutung für die gesellschaftliche Reproduktion und auf seine Arbeitsleistung beim Aufbau des allgemeinen Wohlstandes. Mit seinem Schweiß und Können, so das Leistungsbewusstsein, erschafft der Arbeiter die Werte in der Gesellschaft. Er ist der eigentliche Produzent - und das machte ihn auch stolz auf seine Arbeit. Die Arbeiter haben sich also nie nur instrumentell auf ihre Arbeit bezogen, also Arbeit nur als Mittel zum Geld verdienen verstanden, sondern suchten auch im inhaltlichen Arbeitsbezug Selbstbestätigung, ohne sich freilich den individualistischen bürgerlichen Arbeitsbegriff zu eigen zu machen. Das besondere Leistungsverständnis begründete das Selbstbewusstsein der Arbeiter, Forderungen einzubringen und gegebenenfalls mit kollektiven, arbeitertypischen Mitteln kraftvoll durchzusetzen.

An dieser Stelle eine Nebenbemerkung: Wenn ich hier stets nur männlich von den Arbeitern und nicht auch von den Arbeiterinnen spreche, so gibt das Sinn: Industriearbeit war stets als Männerarbeit definiert - obwohl gerade durch den Taylorismus/Fordismus sich einige Branchen mit repetitiver Arbeit auch den Frauen öff-

net hatten. Aber sie blieben in der Debatte um Industriearbeit, ein wenig auch wegen unserer eigenen wissenschaftlichen Bornierungen, immer auf einem Nebengleis.

Zurück zum Taylorismus/Fordismus. Für die gesellschaftliche Rolle der Industriearbeiter war auch bedeutungsvoll, dass der Zugriff auf das Know-how und die Fachkompetenz der Arbeiter durch den Taylorismus/Fordismus an Grenzen stieß.

- Einerseits durchdrang er nie die gesamte deutsche Industrielandschaft; besonders bei Kleinserien und Einzelfertigung in Klein- und Mittelbetrieben konnte der Facharbeiter nicht verdrängt werden.
- Andererseits schob die fortschreitende Technisierung den Arbeiter nicht nur in die marginale Lückenüberposition noch-nicht-technisierter Fertigung. Umgekehrt entstanden mit der fortschreitenden Mechanisierung und ersten Automatisierung auch neue, anspruchsvolle Arbeitstypen - in der Qualifikationsnachfrage freilich immer unterhalb des Facharbeiterniveaus. Und es wurden zunehmend stärkere Instandhaltungskader aus Schlossern und Elektrikern, also Facharbeitern aufgebaut zur Wartung der Anlagen.
- Schließlich zeigte sich auch im durchgeplantesten Industriebetrieb: Mit Dienst nach Vorschrift konnte keine Produktion zustande kommen. Die „produktive Konspiration“ der Arbeiter, wie es Friedrich Wetz formuliert, war immer gefordert. Ohne das gezielte Abweichen von Plänen und Vorschriften waren die betrieblichen Vorgaben nicht einzulösen. Das heißt, von den Arbeitern war in einer zweiten informellen Ebene von Betriebswirklichkeit stets auch faktische Selbstorganisation, informelle Wissensorganisation, eigene Gestaltungsphantasie und Improvisationskunst gefordert. Nur so war der formelle betriebliche Produktionserfolg überhaupt möglich. In dem von den Betrieben eingeräumten Spielraum für diese Anpassung lagen für die Arbeiter dann manche Möglichkeiten, sich die Arbeit auch im eigenen Interesse anzueignen und eine entsprechende Arbeitskraft- und Zeitökonomie zu entwickeln.

Mein Resümee zu dieser Phase der Industriearbeit: Entfremdung in der Arbeit bleibt dominant, freilich nicht so widerspruchsfrei in Szene gesetzt, wie es den Marx'schen Überlegungen entsprochen hätte. Die Lern-

fähigkeit des Kapitalismus war beachtlich, auch in Punkto Arbeitsbedingungen, vor allem aber im gesellschaftlichen Bereich. Rechtliche Regelungen, gewerkschaftliche Vereinbarungen und betriebliche Absprachen und Konsensfindungen institutionalisierten den Klassenwiderspruch. Revolutionären Impulsen wurde damit der Atem genommen.

Doch die gesellschaftliche Eingliederung der Arbeiter in dieser Phase bleibt begrenzt. Helmut Schelsky lag mit seiner, Anfang der 60er Jahre formulierten These von der „nivellierten Mittelstandsgesellschaft“, die die Arbeiterschaft in die bürgerliche Gesellschaft integriert sah, falsch. Die materialen und rechtlichen Angleichungen hatten der Arbeiterklasse zwar soziale Anpassung ermöglicht. Aber eine Schicht von Arbeiterbürgern in mittelständischer Prägung war nicht entstanden. Der Hauptgrund dafür war, dass sich ein Arbeitsverständnis, das sich am bürgerlichen Arbeitsbegriff orientiert und Identifikation und Selbstverwirklichung versprach, unter den realen Bedingungen in den Betrieben nicht ausbilden konnte.

#### IV.

Ich komme zur zweiten, postfordistischen Phase der Entwicklung der Industriearbeit. Ich muss bei dieser Darstellung auf eine eigene Forschung von Horst Kern und mir zurückgreifen. Wir hatten in den 60er Jahren den Zusammenhang von technisch-organisatorischem Wandel und Industriearbeit in einer breiten Studie untersucht und planten 1981 ein Nachfolgeprojekt. In ihm sollte es uns um historische Verlaufsformen industrieller Rationalisierung gehen. Wir erwarteten in unseren Ausgangshypothesen, ganz entsprechend des damaligen Standes der industriesoziologischen Diskussion, Weiterentwicklungen in den bekannten Linien. Taylorismus/Fordismus stand schließlich gleichsam zeitlos für die kapitalistische Rationalisierung.

Wie erstaunt waren wir, als wir feststellen mussten, dass sich die Welt der Industriearbeit in einem sehr grundle-

genden Wandel befand. Der Titel des 1984 veröffentlichten Buchs über diese Forschung fragt denn auch: „Das Ende der Arbeitsteilung?“ Ich füge hier hinzu: Das Ende der Entfremdung, neue Entfaltungschancen? Unser zentrales Ergebnis lautete: In der deutschen Industrie sind neue Produktionskonzepte zu beobachten.

Als Credo gilt nun:

- Die bisher betriebene Durchtechnisierung schafft oft mehr Probleme als sie löst.
- Der unter den Vorzeichen der tayloristisch-fordistischen Konzepte praktizierte Zugriff auf Arbeitskraft verschenkt wichtige Produktivitätspotentiale.
- Im ganzheitlichen Aufgabenzuschnitt liegen keine Gefahren, sondern Chancen.
- Durch die stärkere Nutzung des fachlichen Know-hows der Arbeiter lässt sich zusätzliche Effizienz gewinnen.
- Rücknahme von Arbeitsteilung ist nicht Notlösung, sondern neue Rationalisierungsstrategie.

Als Begründung für diesen Wandel konnten wir insbesondere zwei Veränderungen ausmachen:

1. Der tayloristisch-fordistische Rationalisierungstyp hatte sich als leistungsfähig erwiesen bei standardisierter Massenproduktion. Mitte der 70er Jahre haben sich aber die Anforderungen und Voraussetzungen der Fertigung verändert, die weltweite Produzentenkonkurrenz wuchs an und das Käuferverhalten war anspruchsvoller geworden. Genauer: Die Macht der Herstellermärkte schwindet, der Verbrauchermarkt gewinnt Dominanz: Der Kunde ist König. Er will technisch vielfältige, qualitativ hochwertige und individualisierte Produkte; dabei immer exklusivere Neuigkeiten in beschleunigter Abfolge. Mit standardisierten Massenprodukten waren keine Verkaufserfolge mehr zu erzielen.
2. Die mittlerweile weiter entwickelte Mikroelektronik machte nun eine automatisierte Fertigung möglich, die für solche Ansprüche eine entsprechende Flexibilität

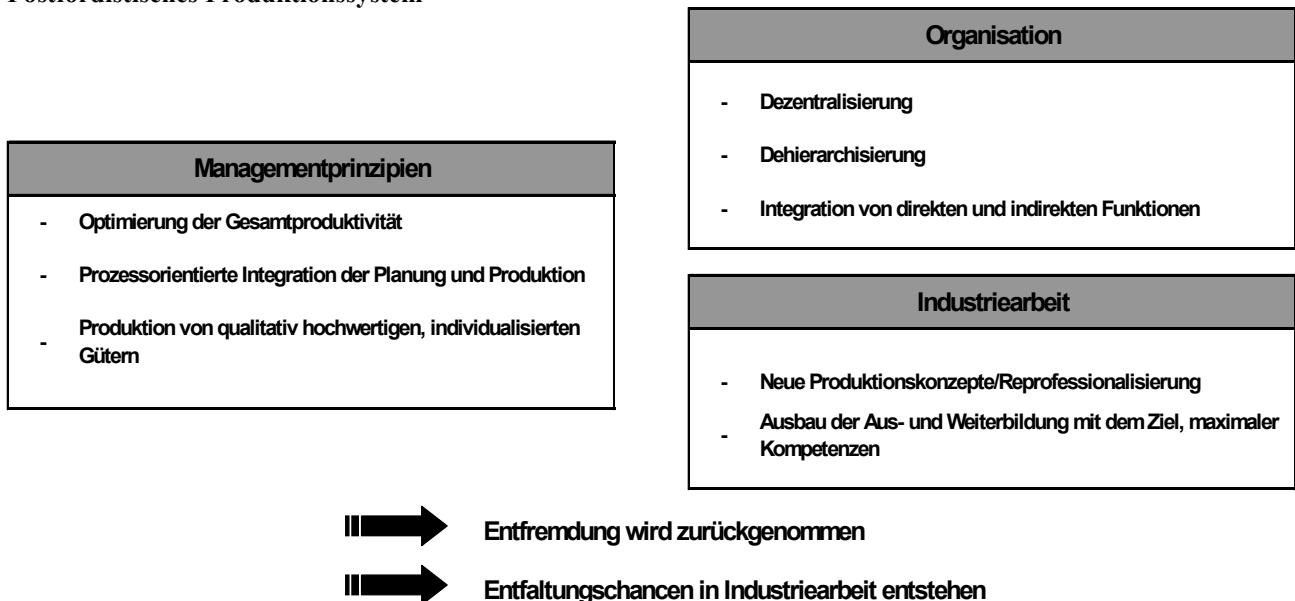
mitbrachte. Allerdings, auch das war eine neue Erfahrung, die menschenleere Fabrik bringt diese Automation nicht. Die neue Prozess- und Informationstechnik ersetzt zwar massenhaft menschliche Arbeit, doch typischerweise vor allem einfache Routearbeit. Notwendig bleibt korrigierendes, intelligentes Regulieren und bei Programmabweichungen und Störungen kompetentes Intervenieren. Die Industrie musste lernen: Die qualitative Bedeutung der menschlichen Arbeit nimmt paradoxerweise in dem Maße zu, wie ihr quantitativer Einsatz reduziert wird.

Mit diesen Befunden wiesen wir auf eine Veränderung der betrieblichen Rationalisierung hin, die für die Zukunft der Industriearbeit gravierenden Wandel zur Folge haben musste. Statt Trennung von Kopf- und Handarbeit nun Wiederzusammenführung der Funktionen; statt Dequalifizierung jetzt Reprofessionalisierung. Das war eine starke These - gerade für die Debatte um Entfremdung versus Entfaltung. Sie können sich vorstellen, wie viel Irritation, Zweifel und lautstarke Widerrede die Verkündigung eines solchen Paradigmenwechsels des betrieblichen Handelns in unserer Zunft und darüber hinaus hervorgerufen hat. Doch die damals geführten

Debatten interessieren hier nicht mehr. Nach heute 15 Jahren ist der Schlachtenlärm längst abgeklungen.

Kaum jemand bestreitet noch, dass mit der „Krise der Massenproduktion“ auch eine „Krise des Taylorismus/Fordismus“ einherging. Längst geht es nicht mehr nur um neue Arbeits-, sondern auch um neue Unternehmensorganisation. Die in den 90er Jahren aufgekommenen und mittlerweile weltweit diskutierten Konzepte des lean production und des reengineering stellen alle Weisheiten der traditionellen Managementlehren auf den Kopf und proklamieren Dezentralisierung, Abbau von Hierarchie und Bürokratie, Aufbau von Netzwerken, Teamarbeit und Selbstverantwortung als neue Bausteine effizienter Organisation. Zur Mobilisierung der Produktionsintelligenz wurde, jedenfalls in Deutschland, ein neuer Produktionsfacharbeiter kreiert - wir taufte ihn den „Systemregulierer“ - der nun in den Betrieben den Gesamtprozess gewährleistet, dabei wichtige Regulierungs-, Instandhaltungs-, Programmierungs-, Qualitätssicherungs- und Planungsaufgaben übernimmt und als Problemlöser der Praxis fungiert. Nicht mehr der angepasste, sondern der flexible, zur Selbstorganisation fähige Facharbeiter wird als Leitbild propagiert.

**Postfordistisches Produktionssystem**



Also Aufhebung der Entfremdung der Industriearbeit? Endlich auch für die Industriearbeiter Entfaltungschancen in der Arbeit?

Das war zunächst jedenfalls unsere Vorstellung. Wir setzten darauf, dass die neuen Produktionskonzepte sich mehr oder weniger schnell verallgemeinern und letztlich die Gestaltung aller Formen der Industriearbeit durchdringen würden. Unsere Erwartung war, dass der „aufgeklärtere Umgang mit Arbeitskraft“, wie wir damals formulierten, sich als Fortschritt, als erhöhte gesellschaftliche Vernunft schon den Weg bahnen würde. Die Lernfähigkeit des Kapitalismus schien mit der neuen, innovativen Arbeitspolitik nun auch in der Gestaltung der Industriearbeit erkennbar.

Aus Folgestudien des SOFIs Anfang bis Mitte der 90er Jahre über die Verbreitung der neuen Produktionskonzepte und den Umgang der Arbeiter mit der veränderten Arbeitspolitik wissen wir, dass die Arbeiter tatsächlich bereit sind, sich auf die erweiterte Aufgabenstellung und die veränderte Betriebsrolle einzulassen. Das war keineswegs selbstverständlich. Im Taylorismus/Fordismus galt schließlich für die Industriearbeiter eine strikte Rollentrennung: die Produktionsrationalisierung und das möglichst effektive Wirtschaften verstand man ausschließlich als das Geschäft des „Unternehmers“. Umgekehrt: Der traditionelle Lohnarbeiter setzte allen betrieblichen Veränderungen seinen arbeitspolitischen Konservatismus entgegen. Er verteidigte dabei seine informellen Abwehrstrategien und kleinen Überlebenspraktiken, die durch Rationalisierung bedroht wurden.

Dieses Rationalisierungsverständnis verändert sich mit der neuen Arbeitspolitik. Die Arbeiter sind bereit, sich als Mitspieler in den Rationalisierungsprozess einzubringen und sich mit eigenen Ideen und Vorschlägen an der Optimierung der Produktion und der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu beteiligen, wenn sie qualifiziert herausgefordert werden und ihnen Eigenständigkeit so weit zugestanden wird, dass sie auch im Eigeninteresse ihre Arbeitsbedingungen erleichtern können.

Unsere Ergebnisse zeigen allerdings auch: Mit dem neuen Rationalisierungsverständnis korrespondiert keine Interessenharmonie, die nun verallgemeinernd den Gleichklang von Kapital und Arbeit annimmt. Sich aktiv an der Rationalisierung zu beteiligen und den Betriebserfolg auch zum eigenen zu machen heißt nicht, weiter bestehende zu intensive Arbeitskraftvernutzung, Statusbenachteiligung, Entlohnungsungerechtigkeit und Beschäftigungsunsicherheit zu übersehen. Die neue Arbeitspolitik setzt diese Bestimmungsmomente des Arbeiterbewusstseins nicht außer Kraft. Die Notwendigkeit kollektiver Interessenvertretung steht für die Arbeiter deswegen auch nicht zur Disposition.

Wir finden in unseren Befunden übrigens auch Anhaltspunkte, wie die neue Arbeitspolitik die Arbeiter über das Betriebs- und Rationalisierungsverständnis hinaus mit zu bestimmen beginnt. Der durch die neuen arbeitspolitischen Konzepte geprägte Typus von Industriearbeiter ist gekennzeichnet durch ein gewachsenes Selbstbewusstsein als Experte und ein abwägendes Interessenbewusstsein, was eigene, berechtigt erscheinende Anliegen angeht. Einhalten verabredeter Spielregeln und gegenseitige Anerkennung werden dabei wichtige Maßstäbe. Wir konnten feststellen, dass in den Teams ein selbst entwickelter, aktiv ausgehandelter, an sozialer Vernunft orientierter Interessenausgleich möglich wird und in demokratisch gefundenen Problemlösungen seinen Niederschlag findet. Insofern wächst bei diesen Arbeitern ihre betriebliche und gesellschaftliche Handlungs- und Reflexionsfähigkeit. Das sind gute Ansätze, dass die Arbeiter sich auch im Projekt einer Zivil-Gesellschaft wiederfinden könnten. Gesellschaftliche Selbstverantwortung und Selbstaktivierung sind kompatibel mit der neuen Arbeitspolitik und werden durch sie stimuliert.

Diese Veränderungen klingen nach Ansätzen zu einem „epochalen“ Umbruch der Arbeit: Industriearbeit bleibt Lohnarbeit, aber mit weniger destruktiven Zügen und erweiterten Chancen, sich auch als Subjekt in ihr wiederzufinden und sich damit auch neu auf Gesellschaft beziehen zu können. Vollzieht der Kapitalismus erneut



einen wichtigen Lernschritt? Eröffnet er dem Arbeiter eine zivilgesellschaftliche Bürgerrolle?

## V.

Damit komme ich zu meinem letzten Teil, der neuen Unübersichtlichkeit. Deutlich sind in den letzten Jahren rückläufige Entwicklungen zu beobachten. Es treten in den deutschen Unternehmen merkbare Gegentendenzen zu der beschriebenen neuen Arbeitspolitik auf. Versuche einer Reetablierung konventioneller Technik und Organisationsgestaltung häufen sich:

- Rücknahme ergonomischer Verbesserung, etwa zur Verminderung von Überkopfarbeit;
- Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, etwa Ausbau der Schicht und Nachtschicht sowie Abbau von Erholzeiten;
- erneute Trennung zwischen Planungsexperten und Nur-Ausführenden;
- Reduktion von Aus- und Weiterbildungsaktivitäten;
- Standardisierung der Vorgaben der Arbeitsausführung;
- Wiederausbau von Arbeitskontrollen;
- zunehmende Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse im Sinne der verstärkten Nutzung von Befristungen, Zeitarbeiten und Leiharbeit.

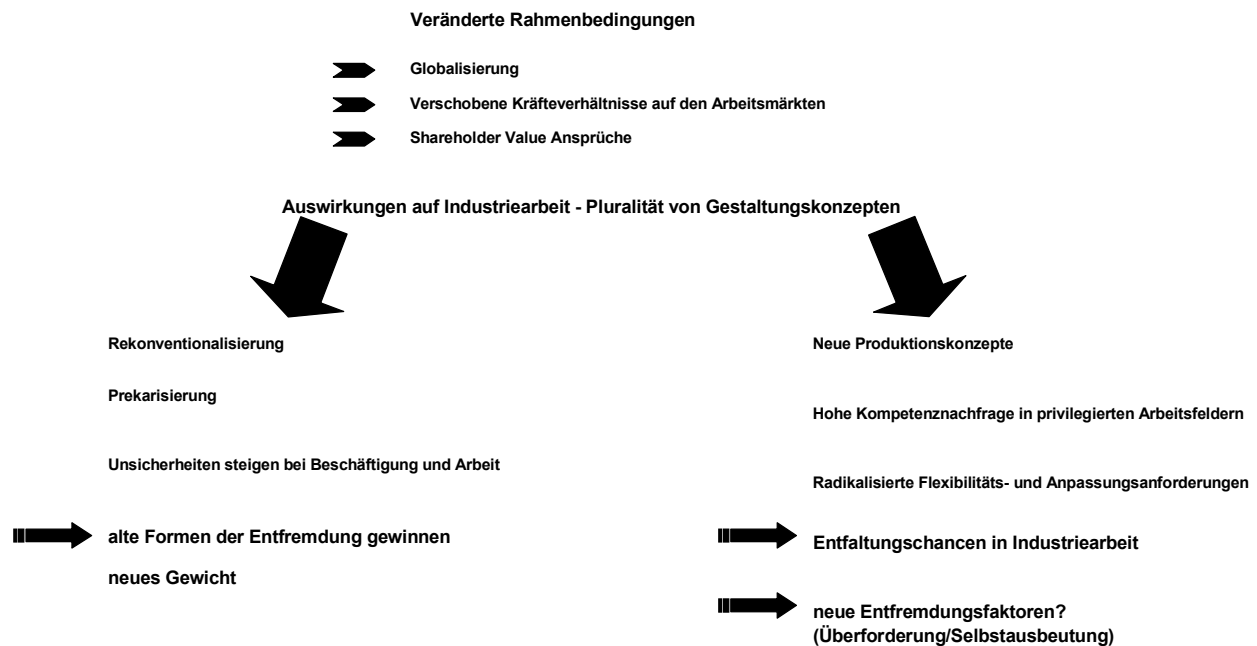
Wir können bisher nicht schlüssig erklären, was diese Rücknahme der neuen Produktionskonzepte begründet. Eine überzeugende Theorie, die uns den Zusammenhang von sozio-ökonomischer Entwicklung und den gewählten Produktionskonzepten systematisch zu vermitteln vermag, fehlt uns. So muss ich mich in den schillernden, vieldeutigen Begriff der Globalisierung retten.

Durch die Entgrenzungen der Globalisierung auch beim Arbeitsmarkt hat die Arbeits-Angebotsseite viel Marktkraft verloren. Die Massenarbeitslosigkeit erzwingt dar-

über hinaus Zugeständnisse. Außerdem steigt der Druck der Weltwirtschaft auf die deutschen Unternehmen, ihre Strategien insbesondere der Leitwirtschaft USA anzupassen. Unter dem Vorzeichen des Shareholder-Value-Kalküls, d.h. also der Aktionärs-Interessen, ändern sich dramatisch die Ansprüche, schnelle Erfolge vorzubringen, die die Kauflust anreizen. Dabei geht es um beides: Phantasien über das Potential möglichen explosiven Wachstums anzuregen *und* erfolgreiche kurzfristige Profitmaximierung. Jede Investition wird an diesen Prämissen gemessen. Innovative Arbeitsgestaltung, die höherwertige Arbeit schafft, den Aufwand für Aus- und Weiterbildung steigert und sich erst mittelfristig auszahlt, ist besonders begründungspflichtig. In automatisierten Fertigungen, in denen unter Gesichtspunkten einer optimalen Prozess- und Technikbeherrschung zur neuen Facharbeit keine Alternative gesehen wird, müssen die Unternehmen an der Arbeitsaufwertung festhalten, in den Handarbeitsbereichen, insbesondere den Montagen nicht.

Unter dem extremen Markt- und Leistungsdruck zeigen sich aber auch für die aufgewerteten Arbeiten neue Gefahren. Sie werden immer rigorosier auf flexible, innovative Aufgaben konzentriert, die Kreativitäts- und Lernkapazitäten überfordern könnten. Zudem wird eine Leistungsbereitschaft vorausgesetzt, die vor Selbstausschöpfung nicht halt macht bzw. sie als selbstverständlich unterstellt. Die Überlegungen von Richard Sennet über den „Flexiblen Menschen“ gehören hier her als Kehrseite der erhöhten Freiheiten und Kompetenzen. Neue Risiken und Unsicherheiten sowie Versagensängste werden erkennbar. Neue Formen der Entfremdung?

**Neue Unübersichtlichkeiten**



Ich komme zum Schluss. Ich habe versucht, die Entwicklung der Industriearbeit in der Spannung zwischen Entfremdung und Entfaltung auch in *der Perspektive* vorzustellen, dass darin ein Indikator für die Lernfähigkeit des Kapitalismus gesehen werden kann. Zwischenzeitlich schien es so, als seien berechtigte Hoffnungen gegeben, dass die Industriearbeiter ihre betriebliche Objektstellung ein Stück weit hinter sich lassen könnten. Haben wir uns getäuscht? Erweist sich der Ansatz einer innovativen Arbeitspolitik, die gerade in Deutschland unter den Bedingungen einer ausgebauten Berufsausbildung, einer funktionierenden Interessenaushandlung durch die Tarifparteien und eines zwar allseits als reformbedürftig, aber auch erhaltungsbedürftigen Wohlfahrtsstaates erfolgreich entwickelt werden konnte, als nicht mehr überlebensfähig in der globalisierten Wirtschaft? Erschöpft sich die Lernbereitschaft des Kapitalismus in der Perspektive gesellschaftlicher Stabilität und Weiterentwicklung, weil der Druck der früheren Ost-West Systemkonkurrenz weggefallen ist? Stößt die nationale Variante von kapitalistischer Lernfähigkeit an ihre Grenzen? Führt die grenzenlose Internationalisierung und die expandierende Weltmarktkonkurrenz zur Verallgemeinerung auf heruntergestuftem Gesellschaftsniveau? Dies sind Fragen, die sich auch an

die Entwicklung der Dienstleistungsökonomie stellen. Selbst in unsere Reorganisation der Hochschulen schleichen sich die neuen Handlungsanforderungen ein. Für die zu erwartenden Antworten wird es allemal auch wichtig sein, wie sich der Industriesektor in die gesamtgesellschaftliche Entwicklung einbringt.

Ich selbst bin davon überzeugt: Deutschland hat gute Gründe, alles daran zu setzen, sich ein deutsches Produktionsmodell, einen eigenständigen Pfad auch seiner Arbeits-, Sozial- und Wirtschafts- und Bildungspolitik zu bewahren und international - zunächst in Europa - dafür zu werben. Für das Thema meiner Vorlesung heißt das besonders, weiter auf den Ausbau der Produktionsintelligenz und den aufgeklärten Umgang mit ihr zu setzen, d.h. auf Entfaltungschancen auch für die Industriearbeiter. Die dauerhafte Konkurrenzfähigkeit des deutschen Industriesektors ist schwer vorstellbar ohne zusätzliche Investition in das Human-Kapital auch der Industriearbeiter. Das dürfte zugleich wichtige Voraussetzung sein für den Erhalt der sozialen Konsensfähigkeit. Wir bewahrten uns damit die Chance für eine gleichermaßen wirtschaftliche wie gesellschaftliche Fortschrittsperspektive.