

Entgrenzung und neue Autonomie der Arbeit- die paradoxen Folgen (Anne Seeck)

Tayloristische und post-tayloristische Arbeitsformen

Taylor hatte die Grundüberzeugung, dass der Mensch von einer natürlichen Abneigung gegen die Arbeit bestimmt sei. Aus diesem Menschenbild eines arbeitsunwilligen, lernunwilligen und verantwortungsscheuen Menschen leitet sich ein Führungsstil ab, der auf Überwachung und Kontrolle gründet. Das ist das Prinzip der fordistischen Fabrik. Arbeitszeit und Freizeit waren und sind strikt getrennt. Auf Arbeit hat man zu funktionieren, in der Freizeit kann man das Leid der Arbeit kompensieren. Die Gewerkschaften bemühten sich um eine Humanisierung der Arbeit, so gab und gibt es einen Kampf um Arbeitszeitverkürzung. Die Produktion in der fordistischen Fabrik wurde in linearer zeitlicher Abfolge umgesetzt, in dem japanischen Modell der toyotistischen Fabrik wurde dagegen das Endprodukt zum Ausgangspunkt der Betrachtung. Wechselnde Kundenwünsche sollten mit flexiblen Anpassungsstrategien befriedigt werden. Die Abteilungen wurden direkt mit den Markterfordernissen konfrontiert.

Betriebliche Hierarchieebenen wurden abgebaut. Diese Veränderungen brauchten die Aktivierung der Beschäftigten. Das setzte ein neues Menschenbild voraus. Ein Mensch, der kreativ, lernwillig, kooperationsfähig, eigeninitiativ etc. ist. Aus diesem Menschenbild entstand auch ein neuer Führungsstil. Kontrolle wird durch Vertrauen ersetzt, so das Leitmotiv moderner Arbeitszeitmodelle. Voraussetzung der "atmenden und schlanken Fabrik" ist die Aktivierung der Beschäftigten.

Stefan Meins macht jedoch klar, das selbstbestimmtes (Vorsicht!) Arbeiten nur auf ca. 25 % zutrifft, 75% arbeiten noch fremdbestimmt, besonders in niedrig entlohnenden Tätigkeiten. Im Gegenteil, er macht in den 90er Jahren einen Trend zur Tayloisierung aus, einige Bereiche sind zu tayloristischen Methoden zurückgekehrt.

Entgrenzung der Arbeit

Im alten Kommandosystem hatte die Arbeit eine Grenze. Die Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit wird durch die Stempeluhr ausgedrückt.

Im neuen System soll aber in der Arbeitszeit getan werden, was man will. Die Unterscheidung zwischen Arbeitszeit und Freizeit fällt weg. Die Arbeit stößt nicht mehr an ihre Grenze- Arbeit ohne Ende. Die Entgrenzung der Arbeit dringt bis in die Psyche.

Die Normalarbeit löst sich auf, Grenzziehungen heben sich auf, das Verhältnis zwischen Arbeitswelt und individueller Lebenswelt wird weitreichend verändert. Die Arbeit dringt immer weiter in das Leben ein. Die/ Der LohnarbeiterIn soll ArbeitskraftunternehmerIn werden.

Die Entgrenzung der Arbeit drückt sich in zweierlei aus. Einmal in der Flexibilisierung. Von der Produktions- zur Markt- und Kundenorientierung, flexible Belegschaft, flexible Arbeit. Das Zweite ist die Selbstorganisation. Von der direkten zur indirekten und informellen Steuerung. Was so schön Flexibilisierung und Selbstorganisation genannt wird, heißt oftmals übersetzt: ungeschützte prekäre Beschäftigungsverhältnisse einerseits und/oder Selbstaussbeutung andererseits.

Alte Form der Herrschaft

Die alte Form der Herrschaft ist ein System von Kontrolle, Befehlen und Anweisungen. Glißmann und Peters sprechen dabei von einem Kommandosystem, indem es eine Befehlshierarchie (Hierarchie von abgestuften Befehlsgewalten und Weisungsbefugnissen) gibt und die Menschen den Befehlen gehorchen, sie sind damit fremdbestimmt (heteronom), solange sie gehorchen. Befehlende und Gehorchende stehen sich gegenüber.

In dem Kommandosystem kann es Spielräume geben. Das Kommandosystem kann sagen: "Wenn und solange ihr von selbst tut, was ich von euch erwarte, brauche ich keine Befehle und keine Drohungen auszusprechen, und wir können hier so leben, als ob es mich, das Kommandosystem nicht gäbe." Die Weisungsgebundenen verinnerlichen gewissermaßen die befehlende Instanz und können dadurch ein Gefühl von Selbständigkeit entwickeln. Dieses Gefühl kann sich bis zu der Selbsttäuschung steigern, das man gar nicht in einem Kommandosystem arbeite.

Die alte und die neue Form der Herrschaft

Während das alte Kommandosystem mittels Handlungs- und Entscheidungsspielräumen perfektioniert wird, wollen die neuen Managementformen es abschaffen und ersetzen. Es sollen keine größeren Spielräume geschaffen werden, im Gegenteil die Frage der Spielräume soll beseitigt werden. Dreh- und Angelpunkt ist jetzt, die Beschäftigten stattdessen mit den Rahmenbedingungen ihres eigenen Handelns zu konfrontieren.

Der Unternehmer will nicht die Abhängigkeitsform abschaffen, sondern es soll eine neue Abhängigkeit entstehen, nämlich jene Abhängigkeit, "in der sich der Unternehmer gegenüber den Rahmenbedingungen des Unternehmens befindet- eine Verwandlung, die genau dann gelungen ist, wenn die Arbeitnehmer nicht mehr vor dem Problem stehen:

Wie werde ich den Erwartungen von Vorgesetzten gerecht?

Sondern vor dem ganz anderen Problem:

Wie befördere ich den Nutzen des Unternehmens?"(Glißmann/Peters)

Während im alten Kommandosystem Disziplin, pünktliche Einhaltung von Arbeitszeiten und genaues Befolgen von Vorschriften verlangt waren, fordern die neuen Managementmethoden von den abhängig Beschäftigten unternehmerisches Handeln. Selbständigkeit, eigenverantwortliche Entscheidungen und Risikobereitschaft.

Glißmann/Peters sagen: "Anders als die traditionellen Organisationsformen sind die neuen Managementmethoden ...darauf angewiesen, dass keiner der Beteiligten wirklich begrift, was geschieht."

Die neue Form der Herrschaft

Glißmann und Peters schildern die neue Form der Herrschaft wie folgt:

"Die neue Form der Herrschaft erfolgt dadurch, dass der Arbeitgeber die Arbeitnehmer mit den unternehmerischen Problemen ihrer Einheit konfrontiert: Sie sollen selber entscheiden, was zu tun ist, damit ihre Unternehmenseinheit Erfolg hat...

Der klassische Unternehmer ist gegenüber dem Beschäftigten in der Rolle eines Kommandanten- er steht zwischen dem Beschäftigten und dem Markt.

Manöver 1: Er verlässt diese Position und tritt zur Seite. Das heißt, er hört auf, den Arbeitnehmern gegenüber die Rahmenbedingungen des Unternehmens zu vertreten und zwar dadurch, dass er aufhört, durch seine Kommandantenfunktion die Belegschaft von diesen Rahmenbedingungen zu trennen. Das heißt, alle in den Rahmenbedingungen des Unternehmens liegenden Schwierigkeiten übergibt er der Belegschaft zu treuen Händen.

Manöver 2: Aber der Unternehmer tritt nicht zur Seite, um auf seine Macht zu verzichten, sondern um sie zu festigen und auszubauen. So wie er für die Beschäftigten mehr Leistungsdruck durch Beseitigung von Zwang erreichen will, erstrebt er für sich selbst mehr Macht durch Verzicht auf Kontrolle. Und darum muss Manöver Nr.1 mit Manöver Nr.2 verbunden werden: Der Unternehmer verwandelt sich aus einer befehlenden und strafenden Instanz in eine Rahmenbedingung für unternehmerisch handelnde Beschäftigte im Unternehmen.... Durch Manöver Nr.1 werden die Arbeitnehmer aus der Unselbständigkeit des Kommandosystems in die Selbständigkeit unternehmerischen Handelns entlassen. Sie stehen selbst den Rahmenbedingungen des Unternehmens gegenüber- wie vorher nur der Unternehmer... Durch Manöver Nr.2 wird diese ihre Selbständigkeit in die Unselbständigkeit eingebunden, d.h. sie werden zu unselbständigen Selbständigen, weil sie es- anders als der Unternehmer- nicht nur mit den Rahmenbedingungen des Unternehmens zu tun haben, sondern darüber hinaus mit dem Unternehmer als Rahmenbedingung... Der Zweck des Doppelmanövers liegt nicht in der Schikanierung der Arbeitnehmer, sondern in der Steigerung der Produktivität. Hier spricht man von einer indirekten Steuerung. Der Abbau des Zwanges wirkt sich als Erhöhung des Leistungsdruckes aus. Es gilt das Prinzip: Macht was ihr wollt, aber seid profitabel!"

Die Beschäftigten werden direkt mit dem Markt konfrontiert, sie sollen um das Überleben ihres Unternehmens kämpfen. Sie sind die Arbeitskraftunternehmer. Der wirkliche Unternehmer tritt zur Seite und steuert indirekt, durch die Setzung von Rahmenbedingungen und Zielen. Der Marktdruck wird den Beschäftigten so spürbar gemacht.

Diese neue Form der Selbständigkeit wird einerseits als etwas tolles erlebt, andererseits bedeutet das Arbeit ohne Ende und Angst.

Diese neue Dynamik besteht aus einem "von-selbst-ablaufenden Prozeß" und einer indirekten Steuerung.

Was zunächst als radikale Freisetzung kreativer Fähigkeiten erfahren wird, entpuppt sich schließlich als radikale Entfremdung , in der ein fremdes Selbst die eigene Person beherrscht.

Klaus Pickshaus spricht von einem "Zugriff auf den gesamten Menschen". "Mit den neuen Methoden soll der ganze Reichtum des menschlichen Individuums für das Kapital funktionalisiert werden." Die neue Selbständigkeit hat durch das Arbeiten ohne Ende zerstörerische Folgen für die Gesundheit und Lebensentfaltung der Beschäftigten. Einbussen an Lebensqualität werden wahrgenommen.

Folgen für die Arbeitszeit

"Durch den Wegfall der Stempeluhr verschwindet die alte Klarheit des Unterschiedes zwischen Arbeitszeit und Freizeit. Nun soll ich auch in der Arbeit tun, was ich selber will.

Die Stechuhr hatte eine ambivalente Funktion: Einerseits war sie Kontrollinstrument des Arbeitgebers (Wird die Arbeitszeit vom Beschäftigten eingehalten?) Andererseits war sie Berufungsinstanz des Arbeitnehmers (Die Zeit ist abgelaufen- ich kann den Arbeitsplatz verlassen ohne Rücksicht auf die Arbeit, die noch zu tun ist.)"(Glißmann/Peters)

Die Stempeluhr war Überwachungsinstrument des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers. Mit der Stechuhr kann der Beschäftigte kontrollieren, ob seine Arbeitszeit vorbei ist, er unbezahlt arbeitet etc. Er ist dann nicht mehr an das Weisungsrecht gebunden. Die Stempeluhr war auch ein Instrument in der Hand der Betriebsräte, ein Element der politischen Mitbestimmung. Das neue Motto heißt: Vertrauen. Die Arbeitgeber vertrauen nicht den Beschäftigten, sondern ihren Managementtechniken. Der Wille des Arbeitnehmers soll nicht untergeordnet werden, sondern

der Arbeitgeber will ihn nutzen. "Der Arbeitnehmer der Zukunft soll die Arbeitszeit nicht mehr auf Anordnung eines Chefs überschreiten, sondern von sich aus." Beschäftigte betrügen die Stempeluhr auch immer mehr zugunsten des Arbeitgebers. Die Ziele der Unternehmensführung werden der Wille des Arbeitnehmers. Damit wird ihre Leistungs-dynamik gesteigert und zum Hauptmotor der Produktivitätssteigerung. Die Beschäftigten erleben Glücksgefühle durch die eigene Verantwortlichkeit, sie identifizieren sich emotional mit der Arbeit. Wenn der Beschäftigte dann leidet, weil seine Arbeit kein Ende nimmt, hat der Beschäftigte dann ein schlechtes Gewissen, wenn er rechtzeitig mit der Arbeit aufhört. Die 2 Willen, die beim Kommandosystem unterteilt sind, stecken jetzt in einer Person. Mit der Beseitigung des Kommandosystems werden die Beschäftigten mit dem wirklichen Problem konfrontiert. Die Abschaffung des Kommandosystems führt nicht zur Humanisierung der Arbeit. Jetzt werden die Beschäftigten mit dem Markt konfrontiert. Dadurch entsteht eine Situation, in der die Beschäftigten weiterarbeiten, weil sie glauben, das zu müssen, da sie sonst die Realisierung ihrer Projekte gefährden.

Unter den alten Bedingungen mußten die Beschäftigten vor den Vorgesetzten geschützt werden, jetzt vor sich selbst. Beschäftigte interessieren sich immer weniger für tarifliche Arbeitszeit.

Folgen der sozialen Ausgrenzung

Die Beschäftigten sind nicht nur für den Gebrauchswert, sondern auch für den Verwertungs-Aspekt zuständig. Die Beschäftigten sind mit Maßlosigkeit konfrontiert, sowohl der Maßlosigkeit der Profit-Erwartung, der Maßlosigkeit der Zielsetzungen und der Maßlosigkeit der Anforderungen. Dieser Mechanismus löst bei den Beschäftigten ein schlechtes Gewissen aus. Die Beschäftigten fragen sich: Welche Wertschöpfung leistet diese Tätigkeit wirklich und können wir uns diese Tätigkeit eigentlich noch leisten? Die Gefahr des Scheiterns des Unternehmens wird als Angst um die eigene Existenz wahrgenommen. Das Denken richtet sich gegen sich selbst. Es geht um das Überleben am Markt oder den Tod, die existentielle Angst verstärkt sich. Die Bedrohung kommt vom Beschäftigten selber. Der Beschäftigte trifft in seinem Kopf harte unternehmerische Entscheidungen, die ihn selbst treffen können. Diese existentielle Angst kann in Wut oder Hass gegen jene umschlagen, die nicht mitziehen.

Das Klima im Unternehmen wird aggressiver. Die Beschäftigten haben sowohl einen Konflikt mit sich selbst, als auch mit den anderen Beschäftigten. In Management-Büchern kommen die Aggressivität zum Ausdruck. Es wird von Selbstmördern und Parasiten gesprochen, die sich nicht als Teil des Ganzen begreifen. Entweder begreifen die Beschäftigten die Arbeit als authentisches Leben oder sie sind Saboteure.

Folgen für die betriebliche Interessenvertretung

Das alte Kommandosystem mit seinen Abhängigkeiten durch Befehle und Anweisungen hat die Erfindung solidarischer Protestformen erleichtert. Die Beschäftigten waren alle gleichsam unterdrückt. Diese frühere Solidarität war die Solidarität der abhängig Beschäftigten als Befehlsempfänger. Der Unterschied der Interessen des Unternehmens und des Interesses der abhängig Beschäftigten ist gut erkennbar.

Solidarität in dieser neuen Unternehmensform zu initiieren, ist unendlich schwerer. Das Interesse des Unternehmers erscheint den Beschäftigten als eigenes Interesse, diese beiden Interessen sind immer schwerer zu unterscheiden. Der innere Konflikt ist in den Köpfen, denn die Beschäftigten haben nicht nur fachliche Arbeit zu leisten, sondern auch unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Die Beschäftigten fühlen sich in ihrer unternehmerischen Tätigkeit gestört...Die individuelle Selbständigkeit wird für den Verwertungsprozeß des Kapitals instrumentalisiert.

Gleißmann, der Betriebsrat bei IBM ist, sagt: "...der Appell nach Solidarität erscheint nicht etwa als Appell zur Wahrnehmung des eigenen Interesses, sondern als ein Appell zur Zurückstellung des eigenen Interesses."

Das macht gewerkschaftliche Arbeit heute sehr schwierig.

Gleißmann nennt Veränderungen in der Arbeit, die Betriebsräte bei IBM festgestellt haben:

- Die Beschäftigten stehen unter starkem Druck, der aber nicht aus Anweisungen des Management resultiert.
- Probleme auf Arbeit erscheinen als individuelle Probleme.
- Die Beschäftigten arbeiten länger als sie eigentlich müssten.
- Es herrscht ein grausamer Ausgrenzungsmechanismus gegen jene, die nicht mitziehen.
- Das Unternehmensinteresse erscheint als eigenes Interesse. Appelle zu solidarischem Handeln laufen so ins Leere.

Der Betriebsrat stellt dann fest, daß immer mehr Regelungen von den Beschäftigten selbst unterlaufen werden. Die Beschäftigten werden zum eigenen Antreiber.

Gleißmann rät zu einer gemeinsamen Selbst-Verständigung. Auch ein Betriebsrat, der gleichzeitig Beschäftigter ist, steht unter einem erheblichen Rechtfertigungsdruck gegenüber den eigenen Kollegen. Auch das muß reflektiert werden.

Die IBM- Betriebsräte führten im November 1997 einen "Monat der Besinnung" durch, der erfolgreich war.

Das neue Marktregime und die Folgen für die Beschäftigten

Marktzwang, gepanzert mit Kommunikation, so könnte man den Kern der neuen Kontrollstrategien beschreiben. Die Hierarchie verschwindet nicht, dafür trägt die diffuse Macht des Marktes zur Disziplinierung der Beschäftigten bei. Der Zwang wird versachlicht und die Herrschaft anonymisiert. Die Beschäftigten internalisieren die Marktzwänge. Der Markt wird zur "Naturbedingung" der Arbeit. Wo "der Markt" die Ziele vorgibt, scheint die persönliche Verantwortung der Unternehmer erloschen. Gewinnbeteiligungen und Rotation von Managern sorgen zusätzlich dafür, dass in den Unternehmen ein System organisierter Unverantwortlichkeit entsteht. Es zählt allein die Höhe des Gewinns, wie der Profit erzielt wird, ist gleichgültig. An die Stelle der Herrschaftsform Hierarchie tritt die Herrschaftsform Person. Einerseits die Person als die neue Produktivitätsquelle, andererseits eine ökonomische Durchdringung der gesamten Gesellschaft. Die ganze Person wird der Kapitalverwertung unterworfen. Die Beschäftigten bekommen die Ziele von oben vorgegeben, sind mit Kostenorientierung konfrontiert. Arbeit greift ins Leben ein, gefährdet Freizeitgestaltung, familiäre und soziale Bindungen, Gesundheitsgefährdung z.B. burn out

Der Markt wird als Steuerungs- und Herrschaftsmittel eingesetzt und als die Rationalisierungsspeitsche zur Geltung gebracht. Die Beschäftigten können sich einem sachlichen Zwang weniger entziehen als einer persönlichen Anordnung. Der Chef versteckt sich hinter den Kunden. Die Beschäftigten sollen sich direkt dem Markt stellen. Der Kern des Wandels vollzieht sich hinter der Fassade von "Kundenorientierung".

Bei feststehender Arbeitszeit verdichtet sich die Arbeit, bei flexibler Arbeitszeit entsteht der Zeitnotstand gerade durch den Abbau des äußeren Zwanges.

Arbeitsautonomie und persönliches Arbeitsengagement werden durch Markt und Steuerungs- und Kontrollsysteme angetrieben und beherrscht. Es besteht ein Spannungsverhältnis von Selbstbestimmung und Selbstausbeutung

Je glaubwürdiger sich das Management selbst nur als Getriebener der Finanzmärkte darstellen kann, desto mehr gewinnen seine Vorgaben die Autorität objektiver Sachzwänge..

Die Globalisierung hat einen zusätzlichen Begründungskontext geschaffen...

Klaus Dörre/Bernd Röttger schreiben: "...das marktradikale Dogma ist zum gesellschaftsstrukturierenden Prinzip geronnen...Hinter dem scheinbaren Sachzwang Markt verbirgt sich ein neues Kontroll- und Herrschaftssystem, das nicht nur in Betrieben und Unternehmen, sondern auch in Staat und Gesellschaft über ein verzweigtes Netz an Stützpunkten verfügt...Die Anhänger der Marktorthodoxie haben immer eine Antwort: Mehr Markt!"

Freiheit und Selbstorganisation vs. Entfremdung

Die Abschaffung des Kommandosystems ist zu begrüßen, es gilt in die neue Selbständigkeit aktiv einzugreifen. Jeder muß sich ein Maß für seine Arbeit erarbeiten: Was ist wirklich gut für mich? Freiheit und Selbstorganisation seien jetzt verwirklicht, so heißt es. Aber...

Das Kommandosystem erzeugt bei den Beschäftigten den Eindruck, nur durch die Kommandogewalt des Unternehmers seien sie von der Freiheit getrennt. Bei Wegfall dieses Systems und der neuen Herrschaftsform sind sie jedoch mit der Unfreiheit des Unternehmers konfrontiert, den Marktzwängen und dem Globalisierungsdruck. Es ist eine Illusion, daß sich die Freiheit im freien Unternehmertum ausdrücke.

Klaus Peters spricht von einer Befreiung zum Problem der Befreiung. Während im Kommandosystem die Beschäftigten glauben, der Kommandant sei das Problem, wird im neuen Herrschaftssystem klar, daß indem der Kommandant zur Seite tritt, die Probleme nicht absondern zunehmen. Im Kommandosystem hat der Kommandant den Beschäftigten nicht nur die Freiheit geraubt, sondern über das wirkliche Problem hinweggetäuscht.

Klaus Peters: "...während die Arbeitnehmer es früher nur mit dem Kapitalisten zu tun hatten, haben sie es jetzt mit dem Kapitalismus zu tun- und mit dem Kapitalisten mehr und mehr als unfreiem Ausdruck der Systeme."

Was bei der Linken ein Schlagwort war, nämlich Selbstorganisation, ist jetzt bei den Topmanagern beliebt. Selbstorganisation wird in den Dienst von Unternehmenszwecken gestellt. Das ist neu und dramatisch, stellt Klaus Peters fest.

'Es ist der Versuch, die Aufhebung von Entfremdung selbst noch einmal kapitalförmig zu machen.' (Peters)

Diego Ortolani negiert in einem Text dagegen die Aufhebung der Entfremdung. Er zitiert Gortz: 'Selbst wenn sie (die Arbeiter) einen hohen Grad an Selbstbestimmung der Arbeit erlangen können, bleiben sie entfremdet, d.h., dass sie nicht über die Möglichkeit der Selbstbestimmung der Ziele und Tätigkeiten verfügen. Sie bleiben im Dienst von Zielen, die sie sich nicht gesetzt haben und von denen sie zumeist nichts wissen.' Und Ortolani:

'Die Entscheidung, was, wie und warum produziert wird, bleibt eine Entscheidung des Kapitals. Das soziale Ergebnis der Arbeit bleibt entfremdet...'

Literatur:

Winfried Glißmann/Klaus Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit, VSA Hamburg 2001

Hg. Klaus Dörre/Bernd Röttger: Das neue Marktregime, VSA Hamburg 2003

Texte aus dem Internet:

Klaus Pickshaus: Der Zugriff auf den gesamten Menschen (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**)

Stefan Meins: Anmerkungen zum Konzept der Neuen Arbeitsorganisation (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**)

Diego Ortolani: Arbeit weltweit

(**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**)