

Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien: Arbeitspolitik im Umbruch

1. Wozu noch Gewerkschaften?

Mit dem Regierungswechsel nach den vorgezogenen Bundestagswahlen vom 18. September soll ein sozial-ökonomisches Umbauprojekt beschleunigt durchgesetzt werden: Der Rückbau einer sozialstaatlich geprägten Gesellschaft auf das Niveau einer Marktgesellschaft. Eine Konfliktstrategie, denn die arbeitsmarktpolitische und wohlfahrtsstaatliche Zivilisierung des Kapitalismus ist das Resultat langwieriger sozialer Auseinandersetzungen. Die Machtfrage des radikalisierten Neoliberalismus lautet: Können Gewerkschaften künftig bei der marktförmigen Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft ausgeschaltet werden? Auf der politischen Tagesordnung steht der Grundkonflikt, ob die Arbeitskraft eine x-beliebige Ware ist, die auf dem Markt auf Nachfrage stoßen muss, oder eben unverkäuflich ist - mit dem Unterschied, dass ihr Besitzer dennoch sein Leben zu organisieren hat und weder verschrottet noch recycelt werden kann. Die Unionsparteien haben einen umfassenden Angriff auf das "System der industriellen Beziehungen" angekündigt, der den Kündigungsschutz, die Mitbestimmungsrechte und das Tarifvertragssystem ins Visier nimmt.

Diese Politik kommt nicht aus dem Nichts. Sie wurde in den letzten Jahren vorbereitet durch die Aufknüpfung der so genannten Deutschland AG, dem Übergang auf kapitalmarktbasierte Sicherungsmodelle, die Agenda 2010 und die Hartz-Gesetze. Mehr noch: Der radikalisierte Neoliberalismus hat einen systemischen Hintergrund. Der Kapitalismus selbst verändert sich. Die neoliberale Strategie der Marktgesellschaft ist die politische Verlängerung umfassender Vermarktlichungs- und Entgrenzungsprozesse von Arbeit in den Kernsektoren von Produktion und Dienstleistungen. Diese wiederum gehen auf Strukturveränderungen gleichsam im Steuerungszentrum der Kapitalakkumulation zurück. Unter dem Druck der Finanzmärkte wird das Verhältnis von Real- und Geldwirtschaft umgestülpt: Die Rendite der Shareholder wird zu einer fixen, der Produktion vorausgesetzten Größe erklärt, während Löhne und Arbeitsbedingungen zu Restgrößen verkommen. In den Worten eines Gurus des Shareholder-Value-Konzepts, Alfred Rappaport: "In einer Marktwirtschaft, die die Rechte des Privateigentums anerkennt, besteht die einzige soziale Verantwortung der Unternehmen darin, Shareholder Value zu schaffen".

"Wozu noch Gewerkschaften?" fragt Oskar Negt angesichts der Schlacht um die soziale Verankerung und die machtpolitische Stellung der Gewerkschaften. Er verweist auf den Kern der Auseinandersetzung: "Wer den durch einen sozialdarwinistischen Überlebenskampf reproduzierten und erweiterten Angstrohstoff der Gesellschaft mittels politisch-strategischen Handelns verringern will, muss heute verstärkt den Blick auf das Zentrum der Reichtumsverteilung, also der Macht- und Herrschaftsverhältnisse richten." (Negt 2004: 27)

In diesem Kontext stehen die Auseinandersetzungen um "gute Arbeit". Arbeitsbedingungen sind wieder zu einem wichtigen Thema gewerkschaftlicher Initiativen geworden. Exemplarisch steht hierfür das Projekt "Gute Arbeit" der IG Metall (vgl. Pickshaus 2005). Deshalb ist die wieder intensiver geführte Debatte um unternehmenspolitische und gesellschaftliche Spielräume innovativer Arbeitspolitik sehr zu begrüßen, wie sie in vorangegangenen Heften der WSI-Mitteilungen und zuletzt Anfang Juli auf einem Workshop der IG Metall Funktionsbereiche Grundsatzfragen und Tarifpolitik, des IGM-Projekts "Gute Arbeit" und WISSENTTransfer unter dem Titel "Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien" geführt worden ist.

2. Zur arbeitspolitischen Diskussion

Auch ein Vierteljahrhundert nach Ausbruch der Krise des Fordismus hat sich kein neues, langfristig stabiles arbeitspolitisches Regime herausgebildet. Die Erwartung Mitte der 1980er Jahre, nach einer kürzeren Inkubationszeit würde der Bruch mit dem tayloristischen Zugriff auf die Arbeitskraft neue Perspektiven requalifizierter, weniger entfremdeter, in teilautonomen Gruppen strukturierter Industriearbeit eröffnen, hat getrogen. In weiten Bereichen musste die Erfahrung eines arbeitspolitischen Roll back gemacht werden: mit Retaylorisierung und Prekarisierung der Arbeit, marktzentrierten Leistungssystemen mit hohem Intensivierungspotenzial und erneuter Arbeitszeitverlängerung.

Der in diesem Zeitraum sich verstärkt vollziehende Formwandel einer am Kapitalmarkt ausgerichteten Unternehmensführung und an finanziellen Kennziffern orientierten Unternehmenskontrolle werfen die Initiativen für "gute Arbeit" immer wieder zurück. Der zur Jahrhundertwende erfolgte Umschlag des New-Economy-Booms in eine seitdem andauernde Stagnationsphase hat zu einer weiteren Verschärfung der Konkurrenz, damit des Drucks zur Verkürzung von Produktentwicklungs- und Produktionszeiten sowie der Verfolgung rigider betriebswirtschaftlicher

Programme zur Senkung der Arbeitskosten geführt. Auch wenn Shareholder-Value-Strategien als solche "kein Rationalisierungskonzept wie etwa der Taylorismus und keine konkreten Vorschläge zur Steuerung von Arbeitsprozessen" (Thomas Sablowski auf dem IGM/WISSENTTransfer-Workshop) beinhalten, wird doch die Luft für zumindest mittel- bis längerfristig angelegte arbeitspolitische Innovationen dünner. Das Nebeneinander ganz unterschiedlicher Rationalisierungspfade wird nicht einseitig aufgelöst, aber der Strom der Rekonventionalisierung der Arbeit wird kräftiger.

Michael Schumann geht es in dieser Situation darum, verbliebene oder neu entstehende Spielräume für eine anti-tayloristische Gestaltung von Industriearbeit auszuloten: u.a. durch eine auf teilautonome Gruppenarbeit fußende Arbeitsorganisation und eine Betriebsorganisation, die eine De-Hierarchisierung mit erweiterten Funktionszuschnitten, daran orientierte Qualifizierung und der Aufwertung der Rolle der Meister im Shop Floor koppelt. Innovative Arbeitspolitik heißt in dieser Perspektive Widerstand gegen Rekonventionalisierung zugunsten eines New Deal in den Betrieben. Dieser setzt an dem gewandelten Arbeits- und Betriebsverständnis des "postfordistischen Arbeitnehmers" an: Offenlegung der Leistungspotenziale und aktive Rationalisierungsteilnahme gegen Beschäftigungsgarantien und garantierte Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte. Also keine Absage an kollektive Lohnarbeitsinteressen gegen das Kapital, sondern ein New Deal, der den Unternehmen eine Optimierung ihrer Arbeits-, Kapital- und Prozessproduktivität ermöglicht und für die Beschäftigten das Angebot einer neuen Rolle als "Modernisierungsmitgestalter" mit erhöhter Beschäftigungssicherheit und arbeitspolitischen Fortschritten macht. Das funktioniert nur mithilfe einer starken Arbeitnehmervertretung, die sich als "Kompetenzträger und Machtpromotor" versteht. Dabei sind Gewerkschaften und Betriebsräte "auf konsensuale Lösungen verwiesen... Sicher verengt die verschärfte Marktkonkurrenz Verhandlungsspielräume. Aber die Tatsache, dass mit der innovativen arbeitspolitischen Lösung beachtliche Produktivitätsverbesserungen erreicht werden können, stärkt auch wiederum die Verhandlungsposition." (Schumann u.a. 2005: 8)

Dieter Sauer sieht diesem Plädoyer für einen "intelligenten Mix von Konsens- und Konfliktstrategie" allerdings zunehmend den Boden entzogen. Auf unter zehn Prozent des gesellschaftlichen Gesamtarbeitskörpers schätzt er die Reichweite realisierter Modelle innovativer Arbeitspolitik. Im wesentlichen aus zwei Gründen. Die Basis für produktivistische Bündnisse wird unter der Dominanz kapitalmarktorientierter Renditeansprüchen schmaler. Und: Verschärfte Wettbewerbspolitik führt zu einer nahezu Absolutsetzung des Marktes als Regulationsmodus, zur Internalisierung des Marktes in den Unternehmen und Betrieben, damit zu marktgesteuerten - indirekten - Steuerungsformen. Zwar sind weiterhin Deals möglich - aber wie die Alltagspraxis von Siemens über DaimlerChrysler und Opel bis VW zeigt: zu deutlich steigenden Preisen für die Beschäftigten. Das zeigt, "dass radikale Marktorientierung den Win-win-Situationen und damit dem Kern der »innovativen Arbeitspolitik« den Boden entzieht" (Sauer 2005: 168). Dieter Sauer plädiert für die Profilierung einer eigensinnigen Arbeitspolitik: Widerstandslinien aufbauen, um schlechter Arbeit Grenzen zu setzen; verwundbare Arbeitsverhältnisse tarifvertraglich und gesetzlich absichern, um der Prekarisierung der Arbeit Dämme entgegen zu setzen; verstärkte Einmischung von Gewerkschaft und Betriebsräten, um Mitbestimmungs- und Einflusszonen auszubauen; Widersprüche zuspitzen, auch um individuelle und kollektive Reflexionsräume zu schaffen.

Einigkeit besteht darin, dass die Anforderungen an die Gewerkschaften komplexer werden, auch weil sich die Arbeitslandschaft ausdifferenziert. Während auf dem Pol der Know-how-Träger die Ambivalenzen der Subjektivierung der Arbeit, die Sicherung von Eigenständigkeit und der Schutz vor gesundheitsgefährdenden Leistungsanforderungen zugenommen haben, wächst zugleich der Pol der prekär Beschäftigten stark an. Die dort wirksam werdenden Ausgrenzungsprozesse weisen wiederum starke Rückkopplungseffekte auf: auch die früher als recht stabil beschriebene "arbeitsgesellschaftliche Mitte" gerät unter Druck. Marktsteuerung und Prekarisierung sind für Klaus Dörre Konturen eines neuen Produktionsregimes, dem mit klassischer Taylorismuskritik nicht beizukommen ist. Dort nicht, wo die Entgrenzung von Arbeit längst über tayloristische Formen der Zeiterfassung, Leistungsregulierung und Entgeltsysteme hinweggegangen ist. Aber auch in Bereichen "schlechter Arbeit" stoßen klassische Humanisierungsansätze schnell an Grenzen: "Der Traum des Leiharbeiters ist es, Stammarbeiter zu werden. Gegenüber diesem Traum verblassen die Widrigkeiten belastender, monotoner Tätigkeiten. Das Streben nach einer Entlohnung, die ein dauerhaftes Auskommen sichert, beginnt alle anderen Anspruchsdimensionen zu überlagern. Gruppen, die sich in der Prekarität einrichten, sind für eine Humanisierungspolitik »jenseits des Lohns« kaum zu gewinnen." (Dörre 2005: 255) Eine Politik der Entprekarisierung hätte an mehreren Punkten anzusetzen. An der Bekämpfung von Armutslöhnen durch Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns. An der Verständigung über Kriterien und Standards für gute Arbeit, die nicht nur die negativen gesamtwirtschaftlichen Nachfrageeffekte von Cost-Cutting-Strategien begrenzt, sondern auch der aus Prekarisierung erwachsenden "Innovationsfaulheit" in Kreisen des Managements entgegenwirkt. An Erfahrungen z.B. der CGIL in Italien mit neuen Formen der (Selbst)Organisierung prekär Beschäftigter. An der Profilierung des politischen Mandats der Gewerkschaften, um "Fremdenfeindlichkeit, Rassismus, übersteigertem Nationalismus und Offenheit für rechtspopulistische Anrufungen" entgegen zu wirken.

3. Gewerkschaftliche Strategieansätze

Dass in den Gewerkschaften seit geraumer Zeit verstärkt um Strategien gerungen wird, die Auswege aus der politischen Defensive und Ansatzpunkte einer Revitalisierung aufweisen, liegt - wie die arbeitspolitische Debatte zeigt - in den veränderten sozio-ökonomischen Verhältnissen begründet. Idealtypisch lassen sich zwei Ansätze strategischer Neuorientierung gegenüberstellen:

"Besser statt billiger" lautet ein Strategieansatz in der IG Metall, der auf eine Konzentration der gewerkschaftlichen Aktivitäten auf den Betrieb und eine Revitalisierung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik zielt. Statt weiter in die Sackgasse von Cost Cutting und Downsizing zu rennen, soll das Management unter Druck gesetzt werden, mit zukunftsorientierten Innovationsstrategien für die Verbesserung der Wettbewerbssituation zu sorgen. Durch die Abkehr vom Kostensenkungspfad und die Hinwendung zum Produktivitätspfad sollen win-win-Situationen für Unternehmen und Gewerkschaften geschaffen werden, die beschäftigungs-, verteilungs- aber auch arbeitspolitisch nutzbar sind, indem das gewerkschaftliche Ja zu einem Produktivitätspakt gekoppelt ist mit anti-tayloristischer Arbeitsgestaltung. Im Zentrum dieser Strategie steht der Betrieb, dort müssen gewerkschaftliche Erfolge und damit der Gebrauchswert der Gewerkschaft wieder erfahrbar werden. Das schließt doppeltes ein: zum einen die Partizipation an arbeits- und verteilungspolitischen Fortschritten strikt an die Mitgliedschaft in der Organisation zu binden, zum anderen eine erheblich stärkere Verbetrieblung der Interessenvertretung in Kauf zu nehmen ("nur gut organisierte Betriebe haben einen guten Tarifvertrag").

Probleme und Risiken von "Besser statt Billiger" als "Betriebskonzept" liegen auf der Hand: Ohne eine Verknüpfung mit überbetrieblichen Standards guter Arbeit kann eine erfolgreiche Anwendung des Innovationskonzepts den Rationalisierungsdruck in den Unternehmen auf eine solche Weise erhöhen, dass auch ohne offenen Bruch mit Tarifverträgen der Druck auf die Leistungsbedingungen und Arbeitszeiten so zunimmt, dass die Beschäftigten die Kosten mit Blick auf Gesundheit und Lebensqualität zu zahlen haben. Zudem droht in der gegenwärtigen ökonomischen Situation stagnierender Binnenmärkte die Wiederherstellung bzw. Steigerung betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit immer auf Kosten konkurrierender Unternehmen zu gehen, deren Belegschaften ggf. in der gleichen Gewerkschaft organisiert sind. Das Konzept könnte sich in Sinne einer immer schneller drehenden Wettbewerbschraube als Problemverschärfer erweisen. Dies soll überwunden werden durch das Beschreiten neuer Innovationspfade und im Falle von Produktinnovationen auch der Öffnung neuer Märkte. Aber damit sind die oben diskutierten Probleme, die eine zügige Verallgemeinerung innovativer Arbeitspolitik blockieren, nur reproduziert, nicht gelöst. Wo unter dem Druck von Shareholder Value- und Vermarktlichungsstrategien kurzfristige Sanierungserfolge, ein verbesserter Cash flow oder schlicht höhere Kapitalrenditen realisiert werden sollen, droht einer mittelfristigen Perspektive arbeitspolitischer Innovation mit neuen Produktionskonzepten von vornherein die zeitlichen, qualifikatorischen, personellen und finanziellen Ressourcen verweigert zu werden. Hinzu kommt: Mit dem bewussten "Paradigmenwechsel" auf den Betrieb wird die makroökonomische Ausrichtung gewerkschaftlicher Verteilungs-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik vernachlässigt. Damit liefe dieser Strategieansatz aber Gefahr, in den Mainstream mikroökonomischer Politik hineingezogen zu werden.

Ein entgegengesetzter Paradigmenwechsel wird mit der Erweiterung des interessenpolitischen Mandats eingefordert. Statt sich auf die schmalere und brüchiger werdende Basis Arbeitsplatz/Betrieb zu konzentrieren, sollten Gewerkschaften den "ganzen Menschen" mit all seinen Emanzipationsinteressen in den Blick nehmen. Es geht dabei nicht nur um eine gesamtwirtschaftliche Fundierung gewerkschaftlicher Verteilungspolitik, nicht nur um die Aufwertung sozialpolitischer Interessenvertretung, sondern auch um die Erweiterung des Organisationsfeldes (Wohngebiet), die offensive Wahrnehmung eines politisch-kulturellen Mandats und verstärkte Bündnisse mit anderen zivilgesellschaftlichen Kräften und sozialen Bewegungen.

Die Risiken, die mit diesem Ansatz verbunden sind: Die Genesis der Gewerkschaften, die kollektive Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten und damit die Zentralität der Erwerbsarbeit könnten verloren gehen. Zumindest ist der Philosophie dieses Ansatzes ist das Risiko einer Vernachlässigung der Kernfelder gewerkschaftlicher Politik als Gefahr eingeschrieben. Statt einer Konzentration und Bündelung vorhandener Kräfte könnte diese Strategie schnell auf eine ineffektive Streuung der in der Defensive spürbar schwächeren personellen und finanziellen Ressourcen hinauslaufen. Und schließlich: Gewerkschaften müssten verstärkt auf Feldern agieren, in denen sie ein Akteur unter vielen sind und auf denen angesichts der bestehenden politischen Kräfteverhältnisse Erfolge mittelfristig eher schwierig bis unwahrscheinlich sind.

4. Neue Balance von Interessenvertretung

Die Gegenüberstellung dieser - zugegeben idealtypisch stilisierten - Strategien macht unseres Erachtens deutlich, dass es eines integrierten Strategieansatzes bedarf, der interessenpolitische Aktivierung in den Betrieben einbettet in sektorale und gesamtwirtschaftliche Verteilungsaueinandersetzungen, das politische Mandat der Gewerkschaften aber auch immer wieder rückkoppelt an ihre Fähigkeit zur Aufhebung der Konkurrenz unter den Beschäftigten am Arbeitsplatz. Ein integrierter Strategieansatz müsste also versuchen, mit einer schwierigen Pendellage zurecht zu kommen: Zwischen der Gefahr des Eingrabens in den klassischen Arenen der

gewerkschaftlichen Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik; und der Gefahr der Überforderung gewerkschaftlicher Ressourcen durch ein möglicherweise sich verlierendes Engagement in den Arenen der Zivilgesellschaft und des politischen Systems. Die machtpolitische Neufundierung in den Arenen der Betriebs- und Tarifpolitik ist unverzichtbar, sie muss aber in der Wirtschafts-, Sozial- und Gesellschaftspolitik gesichert und verstärkt werden.

Versucht man diese Prämissen für die strategische Politikplanung der Gewerkschaften nutzbar zu machen, so ergibt sich daraus die Vorrangigkeit folgender strategischer Schlüsselaufgaben. Erstens: Maßnahmen zur Erweiterung und Stärkung der sozialen Basis; Gewerkschaften sind als kollektive Interessenvertretung mehr als jede andere Organisation auf das selbständige Engagement ihrer Mitglieder angewiesen; eine Arbeitspolitik, die i.S. "guter Arbeit" Kompetenzentwicklung fördert, Funktionszuschnitte sowie Handlungsspielräume erweitert und damit neue Solidarbezüge nicht nur in den Kernbelegschaften stärkt, würde dafür wichtige Grundlagen schaffen. Zweitens: Die Korrektur der Machtverschiebungen im Kapital-Arbeit-System anknüpfend an arbeitspolitischem Fortschritt, aber auch an die Einbettung betrieblicher Rationalisierungspolitik in eine übergreifende sektorale wie gesamtwirtschaftliche Industrie- und Wirtschaftspolitik, um, koordiniert auf europäischer Ebene, auch die Mächtigkeit neoliberaler Globalisierungspolitik zu brechen. Drittens: Anstrengungen zur Rückgewinnung bzw. Stärkung des gewerkschaftlichen Einflusses in den politischen Arenen.

So zentral die machtpolitische Neufundierung in den gewerkschaftlichen Kernfeldern der Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik zweifelsohne ist, ein strategischer Rückzug auf diese Politikfelder wäre fatal. Gerade in einer Zeit des "Umbaus" des arbeitsschützenden Wohlfahrtsstaates in einen kapitalfördernden Wettbewerbsstaat, in einer Zeit der "Vermarktlichung" aller Lebensbereiche, in einer Zeit, in der die Zukunft der Arbeit nurmehr in Entgrenzungs- und Flexibilisierungskonzepten gedacht wird, in einer solchen Zeit ist die Stärkung des politischen Mandats der Gewerkschaften unverzichtbar, wollen sie ihren ureigensten Aufgaben, der Sicherung der Reproduktionsinteressen der abhängig Beschäftigten, nachkommen. Gewerkschaften sind gefordert, im Bewusstsein ihrer historischen und sozialen Funktion in kapitalistischen Marktgesellschaften ihr politisches Mandat selbstbewusst zu vertreten und mit eigenständigen politischen Konzepten zu unterlegen.

Das erfordert eine neue Debatte über die Formierung "strategischer Allianzen" mit anderen Bewegungen, Organisationen und Akteure der Zivilgesellschaft ("coalition-building"). Damit geraten Fragen der Kooperation mit Kirchen, Wohlfahrtsverbänden aber auch lokalen Selbsthilfeorganisationen sowie der globalisierungskritischen Bewegung in das Blickfeld gewerkschaftlicher Strategieüberlegungen. Dabei geht es um "Mobilisierungs-", aber auch um "Konzept-Allianzen", in denen Akteure aus unterschiedlichen Interessenlagen und Wertorientierungen gemeinsam an Strategien einer alternativen, solidarischen Modernisierung der Gesellschaft arbeiten (vgl. Urban 2003/2004). Angepeilt wird damit eine zivilgesellschaftliche Aktivierung, die den größer werdenden Risse im Gebäck des neoliberalen wie des neosozialdemokratischen Wirtschaftsliberalismus die Formierung eines "gegenhegemonialen Blocks" entgegensetzt.

Ein integrierter Ansatz zielt auf eine neue Balancierung von Interessenvertretung in Betrieb und Gesellschaft, die den engen Verschränkungen der politischen Arenen Rechnung trägt, wie sie beispielsweise zwischen betrieblich/tarifvertraglichen Verteilungsauseinandersetzungen, dem Widerstand gegen den Abbau sozialstaatlicher Transfers und steuerlicher Umverteilungsprozesse deutlich wird. Die Hegemonie geht heute nicht mehr allein vom Betrieb aus. Dem muss sich gerade auch die Gewerkschaft stellen.

Literatur

- Dörre, Klaus (2005): Prekarität - Eine arbeitspolitische Herausforderung, in: WSI-Mitteilungen Heft 5.
Negt, Oskar (2004): Wozu noch Gewerkschaften? Eine Streitschrift. Göttingen.
Pickshaus, Klaus (2005): Arbeitspolitik im Umbruch. "Gute Arbeit" als neuer strategischer Ansatz, Ms., www.wissentransfer.info
Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang. Eine Standortbestimmung. Hamburg.
Schumann, Michael u.a. (2005): Anti-tayloristisches Fabrikmodell - Auto 5000 bei Volkswagen, in: WSI-Mitteilungen Heft 1.

Urban, Hans-Jürgen (2003/4): Aktivierender oder solidarischer Sozialstaat?, in: FIAB-Forschung Bd. 21/22. Recklinghausen.

Quelle: https://www.wissentransfer.info/nc/unsere_themen/details/artikel/zwischen-abwehrkaempfen-und-offensivstrategien-arbeitspolitik-im-umbruch/