

Über das Transformationsproblem und veränderte Formen der Unternehmenssteuerung

Interview mit Prof. Ulrich Brinkmann

Der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit hat eine Broschüre zur steigenden Arbeitsintensität herausgebracht. Von »Agilität« bis »Vereinbarkeit« werden darin die zentralen Aspekte des Themas kurz und verständlich erläutert. Drei wissenschaftliche Beiträge erklären die Hintergründe der Entwicklung. Gewerkschaftliche Praktiker*innen stellen die Situation in den verschiedenen Dienstleistungsbranchen dar und diskutieren, welche Handlungsmöglichkeiten ver.di und die betrieblichen Interessenvertretungen haben. Hier das Interview mit Professor Ulrich Brinkmann von der TU Darmstadt. Die gesamte Broschüre kann hier bestellt oder heruntergeladen werden: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitsintensitaet/++co++d8ca0712-dac8-11e9-9d15-525400423e78>

Ulrich Brinkmann ist Professor für Wirtschafts- und Organisationssoziologie an der Technischen Universität Darmstadt

Die Frage der Arbeitsintensität stellt sich aus Unternehmenssicht als »Transformationsproblem«. Was bedeutet das?

Das Transformationsproblem war schon immer eine zentrale Schwierigkeit des Managements im Kapitalismus: Das Unternehmen kauft Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt, muss diese aber noch in konkrete Arbeitsleistung umsetzen, also transformieren. Das heißt: Ob die Beschäftigten fleißig sind und sich im Unternehmenssinne verhalten, lässt sich nicht im Vorhinein festschreiben. Es wird zwar immer wieder versucht, individuelles Fehlverhalten in Anhängen zum Arbeitsvertrag zu sanktionieren – zum Beispiel, dass der Paketzusteller die Pakete nicht abgeben darf ohne zu scannen oder dass man in der Werkshalle nicht rauchen darf oder ähnliches. Das ist aber eher Ausdruck von Hilflosigkeit. Das Transformationsproblem bleibt bestehen. Die Unternehmen haben dafür zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedliche Lösungen gefunden.

Welche waren das?

Es waren stets »zeitgemäße« Lösungen. In den Kleinbetrieben und Manufakturen des Frühkapitalismus hat der Vorgesetzte durch persönliche Kontrolle – oft mit körperlicher Gewalt – dafür gesorgt, dass die Beschäftigten schneller, intensiver und länger arbeiten. In manchen Kleinbetrieben dominiert auch heute noch die persönliche Kontrolle, wenn auch in der Regel ohne Gewaltanwendung. Mit Entstehung der großen Industrien wurde irgendwann klar: Persönliche Kontrolle allein reicht nicht und ist zu teuer. So wie die Arbeitsorganisation immer weiter optimiert wurde, entwickelte sich auch die Kontrolle von Arbeit weiter. Sie wandelte sich zu einer vor allem technischen Kontrolle – Stichwort Stechuhren. Das bekannteste Beispiel ist das Fließband, das den Takt und damit die Arbeitsintensität vorgibt. Dadurch brauchte man weniger Vorgesetzte, die den Arbeiter*innen über die Schulter gucken.

Was für ein Menschenbild steht dahinter?

Frederick Winslow Taylor war sozusagen der Urvater der misstrauensbasierten Unternehmensorganisation. Seine berühmten »Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung« von 1913 sind voll von Tiraden gegen den »sich drückenden« Arbeiter. Er ging davon aus, dass man die Menschen knechten muss, damit sie produktiv arbeiten. Doch diese Form der Kontrolle hat ihre Grenzen. Aufgrund der Entfremdung suchten die Beschäftigten ständig nach Wegen, sich der Arbeit zu entziehen oder griffen gar zu Sabotage. Auch anderweitig stieß der Fordismus an Grenzen. Die Profitraten stagnierten oder gingen zurück. Die Produktivität ebenfalls, denn irgendwann kann man Arbeit nicht mehr weiter zerlegen. Das war ja Taylors zentrale Idee: Arbeit immer weiter zu zerteilen und so die Effizienz zu steigern. Das hatte sich irgendwann erschöpft.

Heute ist stattdessen viel davon die Rede, die Kreativität der Beschäftigten als Ressource zu nutzen.

Genau. Zum einen wollte man mit dem Aufkommen der sogenannten Lean Production ab etwa 1990 das »Gold in der Köpfen« der Beschäftigten für die Unternehmen nutzbar machen. Zum anderen mussten Produktion und Dienstleistungen flexibler werden. Bei Ford hieß es noch »Your car can have any colour you like, as long as it is black.« (»Sie können einen Ford in jeder Farbe haben, Hauptsache er ist schwarz.«) Heute müssen die Unternehmen hingegen flexibel auf Kundenwünsche reagieren. Auch das machte eine Neuorganisation der Arbeit nötig.

Die Bevormundung der Beschäftigten im fordistischen Arbeitsprozess wurde auch von den Gewerkschaften kritisiert. Im Rahmen der Diskussion um eine »Humanisierung der Arbeit« forderten sie den Abbau von Hierarchien und die Anreicherung von Tätigkeiten.

Ja, aber eine Arbeitsanreicherung und mehr Selbstständigkeit müssen einen Rahmen haben, der dafür sorgt, dass die erweiterten Spielräume für die Beschäftigten nicht einfach nur erweiterte Risiken sind. Zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit: Wer vom alten Korsett der Stechuhr weg und flexible Arbeitszeiten einführen will, muss unter anderem sicherstellen, dass die Arbeitszeiten erfasst und kontrolliert werden. Sonst kann das Ergebnis eine Entgrenzung und Intensivierung der Arbeit sein, statt mehr Souveränität. Vor allem, wenn das Ganze mit neuen Methoden der Unternehmenssteuerung einhergeht.

Welche neuen Methoden sind das?

Zum einen die Marktzentrierung, zum anderen die Wertsteuerung. Das sind zwei Elemente, die ab Ende der 1980er-Jahre Einzug in die Unternehmen gehalten haben. Ideologische Basis war, dass mit dem Zusammenbruch des real-existierenden Sozialismus jede Form zentraler Planung als gescheitert angesehen wurde. Das wurde auch auf die Unternehmen bezogen. Seither versucht man, den Markt quasi in die Unternehmen hineinzupressen. Die Marktgrenzen, die vorher bildlich gesprochen am Werksgelände verliefen, werden in die Unternehmen hinein verschoben, zum Beispiel durch den Einsatz von Freelancern, Leiharbeitskräften und Werkvertragsbeschäftigten. Dadurch werden Markt- und Konkurrenzverhältnisse innerhalb der Unternehmen etabliert und die Stammkräfte unter Druck gesetzt.

Und was hat es mit der Wertsteuerung auf sich?

Sie wird mit dem Begriff des Shareholder Value ganz gut auf den Punkt gebracht. Damit war ursprünglich vor allem das Ziel der Eigentümer verbunden, ihre Manager besser zu kontrollieren. Deren Entlohnung wird an der Steigerung des Aktienwerts ausgerichtet. Die Manager geben diesen Druck der Finanzmärkte wiederum an die Beschäftigten weiter, indem sie jede Einheit bis hinunter zu

einzelnen Abteilungen daran messen, wie groß ihr Beitrag zur Erreichung der vom Finanzmarkt diktierten Vorgaben ist. Das erzeugt einen enormen Druck.

Wie äußert sich das in Bezug auf die Arbeitsintensität?

Unter dem Diktat der Finanzmärkte fahren die Unternehmen eine Personalpolitik der »unteren Linie«: Die Zahl der Stammkräfte orientiert sich nicht mehr am durchschnittlichen Personalbedarf, sondern an der Kapazitätsuntergrenze. Alles darüber hinaus wird durch den strategischen Einsatz von Leih- und Werkvertragsbeschäftigten abgedeckt. Denn Letztere zählen nicht zu den Personal-, sondern zu den Sachkosten, was von den Finanzmärkten anders bewertet wird. Eine Folge dieser Personalpolitik ist, dass die Arbeitsintensität stets bis zu Anschlag ausgereizt wird. Es ist eigentlich immer zu wenig oder gerade genug Personal da, um die Arbeit zu schaffen. Die Beschäftigten werden so immer unter Hochspannung gehalten.

Steckt nicht auch etwas Positives in den neuen Organisationsmethoden?

Sie versprechen ein Mehr an Freiheit. Allerdings stimmen die Rahmenbedingungen dafür nicht. Man verlangt von den Beschäftigten, unternehmerisch zu denken, innovativ, kreativ und flexibel zu sein, gesteht ihnen aber nicht die Freiheiten eines Unternehmers zu. Zum Beispiel haben sie weiterhin nicht mitzubestimmen, ob und wie investiert wird. Sie können nicht einmal selbst entscheiden, ob sie bei dem Spiel mitspielen und »Unternehmer im Unternehmen« sein wollen. Das wird ihnen aufgezwungen.

Eine fatale Folge der Verschiebung der Marktgrenzen ist, dass sie dem kollektiven Zusammenhalt unter den Beschäftigten entgegenwirkt. Wenn die Menschen in eine marktwirtschaftliche Konkurrenz zueinander getrieben werden, stehen Kollegialität und Solidarität zur Disposition. Das macht es den Gewerkschaften schwer, Gegenmacht zu entwickeln.

Wie können die Gewerkschaften unter diesen Bedingungen überhaupt noch Einfluss nehmen?

Die Gewerkschaften beweisen immer wieder, wie wichtig eine überbetriebliche Interessenvertretung der Beschäftigten ist, die die zwischenbetriebliche Konkurrenz zumindest partiell außer Kraft setzt. Sie haben es in einigen Fragen geschafft, politische Mehrheiten für ihre Anliegen zu organisieren – zum Beispiel beim gesetzlichen Mindestlohn, bei der Re-Regulierung von Leiharbeit oder aktuell in der Pflege. Sie gestalten die Arbeitsbedingungen mit den Mitteln der Tarifpolitik. In diesem Zusammenhang halte ich die Auseinandersetzungen um die Arbeitszeit für zentral. In der Metallindustrie, aber auch bei der Post, bei der Bahn, im Nahverkehr und anderswo haben die Gewerkschaften dies zum Thema gemacht – mit überraschendem Erfolg. Es ist ein kluger Schachzug, in den Tarifverträgen die Frage der Arbeitsbelastung mit dem Wunsch nach mehr Arbeitszeitsouveränität zu verknüpfen. Das findet in den Belegschaften offensichtlich einen enormen Anklang. Dass die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung bzw. zusätzlichen freien Tagen wieder zu einem mobilisierungsfähigen Thema geworden ist, hat viel mit der enorm gestiegenen Arbeitsintensität zu tun. Es ist darauf die richtige Antwort.