

Notwendige Partizipation, „Entgrenzung“ von Arbeit und industrielle Demokratie

*Harald Wolf
(SOFI Göttingen)*

Vortrag auf der Konferenz
„Demokratie in Arbeit? Chancen demokratischer Teilhabe in einer flexibilisierten Arbeitswelt“
im Rahmen der Wiener Wissenschaftstage 2005
Museumsquartier Wien, 4. 10. 2005

I.

Ich beginne mit dem Terminus „notwendige Partizipation“, um gleich einen notwendigen Kontrapunkt zu setzen gegen gewisse Tendenzen in der Diskussion über die Zukunft der Arbeit. Hier hat ja das Thema „Wissen“ heute Konjunktur. Vom Anbruch einer Wissensgesellschaft ist allenthalben die Rede, eine besondere ideologische Aufladung hat dies durch den „New Economy“-Hype vor einigen Jahren erfahren. Beschworen wird der Beginn des Zeitalters einer globalen Wissensökonomie, die auf immaterieller, informatisierter, in virtuellen Räumen geleisteter Wissensarbeit basiere. Dem entspricht das Bild einer Arbeitsrealität, die sich durch dezentrale, partizipative Strukturen, hohe Freiheitsgrade und lockere Arbeitsatmosphäre auszeichnet. Diese Debatte um „Wissensarbeit“ läuft parallel mit der Debatte um „Entgrenzung“ von Arbeit, denn die postulierten Entwicklungen implizieren eine Entgrenzung speziell von wissensintensiver, hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit. Durch den Anspruch von Unternehmen auf die Kompetenzen des „ganzen“ Menschen sollen sich einerseits die Grenzen zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit verwischen, andererseits soll die Regulierung ihrer Arbeit zur Aufgabe der Arbeitenden selbst werden. Die assoziierten Organisationsmerkmale (wie flache Hierarchien, Selbstorganisation, Projektarbeit und weitgehende zeitliche wie räumliche Flexibilisierung), die man unter der Überschrift „Entgrenzung“ verhandelt, wurden eine Zeitlang, unter dem Einfluss des Hype, zu Vorboten einer künftigen verallgemeinerten Normalität stilisiert.

Dieses Bild war und ist in vielerlei Hinsicht irreführend. Hier zu Beginn – auf weitere problematische Aspekte komme ich noch – geht es mir zunächst einmal darum, die Vorstellung zurückzuweisen, Partizipation in der Arbeit sei eine Besonderheit der Jetztzeit, eine Notwendigkeit, die sich etwa erst aus der behaupteten zunehmenden Wissensintensität der heutigen Produktions-

und Dienstleistungsformen ergibt. Das ist falsch. Demgegenüber ist es für das Verständnis der Arbeitswirklichkeit und besonders für unsere Diskussion hier m.E. enorm wichtig davon auszugehen, dass organisationale Herrschaft über Arbeit und Partizipation in der Arbeit keine Gegensätze, sondern dass sie komplementär sind. Ich will in wenigen Worten den wichtigsten Grund dafür zu benennen versuchen.

Kapitalismus bedeutet für die Arbeitenden zunächst Ausschluss: Ausschluss von der Verfügung über die Produktionsmittel, stets – durch die Kündigungsoption – drohender Ausschluss von der Verfügung über Reproduktionsmittel. Daher der fundamentale Machtvorsprung für Kapitaleigner und Management. Im Produktionsprozess selbst setzt sich diese grundlegende Ausschlusstendenz zwar fort, wird aber zugleich entscheidend relativiert. Denn organisierte Herrschaft über Arbeit intendiert und befördert zwar den Ausschluss der Arbeitenden aus den Entscheidungen über Produktionsziele und -methoden. Sie zielt im Kern darauf, Tätigkeiten und Kooperation der Arbeitskräfte durch Dritte, von außen, durch Organisation und Technisierung zu programmieren – fernzusteuern. So wirksam und folgenreich dieser Programmiersuch auch ist, seinem Erfolg sind immer soziale Grenzen gesetzt: und zwar insbesondere aufgrund der sozialen Trennung von Management und Gemanagten und der deshalb für die angestrebte Fernsteuerung höchst unzureichenden Informationsbasis. Planung und Steuerung können auf dieser Grundlage, um es vorsichtig auszudrücken, nur begrenzt rational sein, produzieren eine Unmenge sozial bedingter Fehler und Unklarheiten, die in der Arbeitssituation kompensiert werden müssen. In den komplexen, hoch arbeitsteiligen, vielfältig voneinander abhängigen Produktionsprozessen des modernen Kapitalismus sind daher der Einschluss, d.h. die faktische Beteiligung der Arbeitenden an Entscheidungen und ihre Selbsttätigkeit schlicht unabdingbare Produktionsvoraussetzungen – und ist seit der industriellen Revolution so.

Wenn die Formalorganisation sie nicht vorsieht, entwickelt sich die Partizipation im Geheimen, als – mit Luhmann – „brauchbare Illegalität“. In der französischen Diskussion ist man noch weiter gegangen und hat von der alltäglichen „Selbstverwaltungspraxis an der Basis“ gesprochen, die überaus wichtig ist, aber fast unsichtbar bleibt. Auch für die deutschsprachige Industriesoziologie übrigens, die für solche Dinge kaum ein Sensorium entwickelt hat. Oft genug, so muss man selbstkritisch eingestehen, hat man hier eher die Allmachtsphantasien der Manager und Rationalisierer über „rationale“ Planung und Kontrolle für die ganze Wirklichkeit genommen, ohne die notwendige Selbsttätigkeit und den Eigensinn der arbeitenden Subjekte genügend zu beachten.

Partizipationskonzepte nun, die es in der kapitalistischen Rationalisierungsgeschichte immer wieder gegeben hat (z.B. in der Human-Relations-Bewegung der 1930er oder der Humanisierungspolitik der 1970er Jahre), gehen diese Problematik offen an und nehmen Beteiligung sozu-

sagen in den offiziellen Dienstplan auf – so auch, in Teilen der Wirtschaft, heute. Freilich liegen die Gefahren einer solchen offenen Anerkennung der Notwendigkeit von Partizipation – aus Managementsicht – auf der Hand. Sie bestehen in möglichen Legitimationsverlusten des Managements und der Erschwerung der Durchsetzung von Herrschaftsansprüchen. Solange es ein Management, d.h. einen bürokratischen Überbau der Arbeit gibt, sind deshalb der offenen und dauerhaften Anerkennung der Notwendigkeit von Partizipation immer Grenzen gesetzt. Ein voller und bleibender Durchbruch zu einer stabilen partizipativen Arbeitsorganisation ist unter diesen Bedingungen ganz und gar unwahrscheinlich.

II.

Bevor ich nun im zweiten Schritt an einem konkreten Beispiel auf einige Facetten der „Entgrenzung“ von Arbeit eingehe, zunächst einige allgemeinere Anmerkungen zu den damit angesprochenen Phänomenen und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Das erwähnte Ausschluss-/Einschluss-Dilemma ist zwar in allen Epochen der Rationalisierungsgeschichte virulent, und Managementideologien und -konzepte bringen es auf unterschiedliche Weise zum Ausdruck. Dabei gilt jedoch, dass sich die Grenzen manageriellen Herrschaftswissens und damit die Grenzen des Ausschlusses der Arbeitenden besonders in solchen Tätigkeitsfeldern bemerkbar machen, die als Produktions- und Marktdomänen ökonomisch und technologisch jeweils neu zu erschließen sind. Die Grenzen des Planungs- und Steuerungswissens sind hier, aufgrund der Neuheit der Probleme, besonders empfindlich spürbar, weshalb das Management auch besonders abhängig vom Komplementärwissen und der Partizipation der Arbeitenden wird. Und hier ist die Verbindung zur Diskussion über „Wissensarbeit“ und „Entgrenzung“, die sich nicht nur, aber vor allem auf solche neu entstehenden und zu erschließenden Verwertungsdomänen bezieht. Bei den dort zu beobachtenden Organisationskonzepten haben wir es demnach mit dem Versuch zu tun, dem Dilemma mit neuen Mitteln beizukommen, dem Problem mit Partizipationsangeboten und Vereinnahmungsmethoden beizukommen – einem Pendelausschlag in Richtung Beteiligung.

Die Suggestivkraft der Entgrenzungs-Metapher verdankt sich Entwicklungen, die als epochal und allgegenwärtig empfunden werden: der grenzüberschreitenden Dynamik wirtschaftlicher Internationalisierung und der immer stärkeren Vernetzung aller Arbeits- und Lebensbereiche durch Computertechnologie. Die Sphäre der Erwerbsarbeit ist ein Brennpunkt dieser Entwicklungen. Entgrenzung betreffe, so Günter Voß, alle sozialen Ebenen der Verfassung von Arbeit und bestimme die aktuelle Veränderung der Arbeitsverhältnisse insgesamt. Unter „Entgrenzung“ fällt damit heute vieles, was früher Flexibilisierung oder Flexibilität hieß – was insofern treffender

schien, weil das ja zu Deutsch schlicht Anpassung und Anpassungsfähigkeit heißt, was nicht gerade Freiheitsassoziationen weckt. Unter „Entgrenzung“ fallen Dezentralisierung und „Outsourcing“, Vernetzung und „Verschlankung“ der Unternehmensorganisation; die Erosion des „Normalarbeitsverhältnisses“ und das Wachstum vormals „atypischer“, oft prekärer Beschäftigungsverhältnisse und ein flexibleres Arbeitszeitregime. Es fallen Team-, Gruppen- und Projektarbeit darunter, da sie die Grenzen der Arbeitsteilung und die Definition der Arbeitsanforderungen immer diffuser und kurzlebiger machen. Mit dieser Dynamisierung von Arbeitsinhalten gehen schließlich die Relativierung oder gar die Aufhebung der Grenze zwischen Erwerbsarbeits- und Privatsphäre, zwischen Arbeits- und Privatleben einher. Entgrenzung also allerorten, von den systemischen Höhen einer globalisierten Wirtschaft bis in die lebensweltlichen Tiefen eines zunehmend ökonomisierten Alltags.

Ihr spezifisches Gepräge erhalten diese Tendenzen alle erst durch den sozio-politischen Rahmen, in dem sie wirken. Und der wird wesentlich abgesteckt durch das, was Jörg Flecker schon zum neoliberalen Kapitalismus gesagt hat: durch die Stärkung der sog. Marktkräfte und durch eine Politik sog. Reformen, die im Kern schlicht darin bestehen – wie Alfred Grosser kürzlich sagte – die Verdienst- und Handlungschancen der herrschenden Gruppen hier bei uns denjenigen in den USA anzugleichen und parallel dazu Einkommen und Lage der Arbeitenden möglichst derjenigen in Osteuropa und Asien. Hauptinstrumente dieser Politik sind: institutionalisierter Sparzwang, entsprechende Umverteilung von Mitteln und der „Markt“ – hauptsächlich als permanenter Arbeitsmarktdruck, an den sich alle selbstverantwortlich anpassen müssen, d.h. reale, tagtägliche Drohung mit dem Ausschluss von der Verfügung über Reproduktionsmittel. Alles, was daher heute in der Wirtschaft und in der Arbeit geschieht, steht im Zeichen der Unsicherheit und Verunsicherung – dazu hören wir von Ulrike Papouschek und Manfred Krenn gleich noch etwas – und im Zeichen zunehmender Ungleichheit, was Zugang zu Ressourcen und Artikulations- wie Durchsetzungschancen von Interessen angeht. Das sind Rahmenbedingungen, wie sie für eine demokratische Teilhabe an den gemeinsamen Angelegenheiten kaum ungünstiger sein könnten.

Doch nun zum angekündigten Beispiel. In einem größeren interdisziplinären Forschungsverbund haben wir uns die letzten Jahre mit den „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ in der Medien- und Kulturindustrie befasst. Im arbeitssoziologischen Teilprojekt dieses Verbundes haben wir diese Grenzen der Entgrenzung in der neu entstandenen Internet- und Multimediaindustrie untersucht, und zwar speziell in der arbeits- und betriebsorganisatorischen Dimension. Manche Annahmen über den Grad an Selbstregulierung, Initiative und Kreativität in diesen hochqualifizierten Dienstleistungsbereichen lassen Arbeit dort als überdurchschnittlich kontrollresistent erscheinen. Die Internet-Branche galt damit als Vorreiter bei der Ablösung alter Unternehmens-

prinzipien und –strukturen, vor allem der Aufhebung betriebs- und arbeitsorganisatorischer Arbeitsteilung, der Überwindung alter Grenzen zwischen Planung und Ausführung.

Nach der Börsen-Euphorie kam bekanntlich für die neue Branche rasch ein Absturz, und nach dem Ende des „New Economy“-Hype – nach Kursstürzen und Firmenzusammenbrüchen – bezieht sich heute kaum noch jemand positiv auf die seinerzeit rasch zu Leitbildern stilisierten Management- und Arbeitspraktiken der Internetfirmen. Die Technologie ist zur „normalen“, relativ komplexen IT-Technologie geworden, und der Absatzmarkt verwandelte sich vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Vor allem die großen Internet-Dienstleister haben teils drastische Personalkürzungen vorgenommen oder gingen Pleite. Meine Kollegin Nicole Mayer-Ahuja und ich haben in der Zeit nach der akuten Branchenkrise 12 Betriebsfallstudien bei Internetdienstleistern durchgeführt, und die Partizipationsbilanz ist zwar nicht verheerend – denn es gibt nach wie vor offen eingeräumte Chancen direkter Partizipation – aber doch ernüchternd.

Eine zentrale Erfahrung der Beschäftigten zieht sich wie ein roter Faden durch die Befunde. Es ist dies der rasant verlaufene Prozess der Formalisierung, Anpassung und Ernüchterung: Formalisierung und Hierarchisierung von Unternehmensstrukturen, Anpassung der Individuen an sich durchsetzende qualifikatorische und technologische Standards, Ernüchterung angesichts des Verblässens der anfangs überschwänglichen Hoffnungen auf weitreichende individuelle Handlungsspielräume und Mitgestaltungschancen in der Arbeit. Unter dem Druck eines „normalisierten“ Arbeitsmarktes haben sich die Chancen auf Arbeitsplatzwechsel und berufliche Neuorientierung deutlich reduziert, und selbst die Beschäftigungsperspektive im aktuellen Betrieb steht vielfach in Frage, während gleichzeitig mit zunehmendem Alter Familienplanung und der möglichst langfristige Erhalt des eigenen Arbeitsvermögens immer höher gewichtet werden. Durch die technologische Entwicklung, den Arbeitsmarkt- und Absatzdruck sowie durch die Umstrukturierung der Betriebe hat Arbeit am Internet viel von ihrem ursprünglichen Reiz verloren. Die Tätigkeit nimmt immer mehr Züge eines „normalen Berufs“ bzw. eines „normalen Beschäftigungsverhältnisses“ an. Denn auch die partizipative und lockere Firmenkultur der Expansionsphase ist inzwischen weitgehend erodiert, und auch der implizite Deal „Anerkennung versus grenzenlose Leistungsbereitschaft“ steht in Frage. Mit der Tendenz zur Standardisierung, zu mehr Arbeitsteilung, zur Einführung neuer Hierarchien und zur Verdichtung des organisatorischen Kontrollnetzes setzen sich ganz klassische Formen betrieblicher Herrschaft durch, die offizielle wie faktische Partizipation begrenzen bzw. erschweren. „Selbstorganisation“ bedeutet unter diesen Bedingungen vor allem die improvisatorische Bewältigung einer wachsenden Aufgabendichte, was vielfach selbst zum Belastungsfaktor wird.

Damit hat die Internetindustrie im Zeitraffer eine Entwicklung durchgemacht, die seit den 1990er Jahren auch in anderen Branchen festzustellen ist und dort in durchaus vergleichbarer Weise (wenn auch langsamer) die sozialen Bedingungen der Teilhabe, Leistungserbringung und Leistungsbewertung von hochqualifizierten Angestellten verändert hat. Hier wie dort mussten Arbeitende erfahren – wie eine Reihe von Studien belegt –, dass sie zunehmend nicht mehr (nur) als Problemlöser/innen, sondern auch als das zu lösende Problem ins betriebliche Visier gerieten, wie Hermann Kotthoff das ausdrückte. Auch die Arbeitsidentität der Angestellten bei Internetdienstleistern ist heute stärker als früher durch eine „Arbeitskraft-Perspektive“ geprägt, die vor allem auf den günstigen Verkauf und langfristigen Erhalt von Arbeitskraft setzt. Dies bedeutet nicht unbedingt den völligen Abschied vom Gefühl der Zugehörigkeit zu einer „kreativen Gemeinschaft“ oder gar von den beruflich-fachlichen und von Partizipationsansprüchen, aber es bedeutet durchaus deren weitreichende Anpassung an veränderte ökonomische und soziale Bedingungen. Diese Anpassung kann scheitern, und sie dürfte in Zukunft zu erheblichen Konflikten führen, wenn fachliche, kreative, partizipative Ansprüche von Arbeitenden betrieblicherseits immer weniger Beachtung finden sollten.

III.

Ich will nun auf die Kernfrage zurückzukommen, die wir auf dieser Konferenz stellen, die Frage nach „Demokratie in Arbeit?“ – das sind ja zwei Fragen, nämlich erstens: Wie ist es um die Demokratie in der Arbeitswelt bestellt? Und zweitens: Ist etwas in Arbeit, bewegt sich etwas in der Arbeitssphäre, das die Chancen demokratischer Teilhabe in der Arbeitswelt befördert?

Zur ersten Teilfrage haben vor allem Jörg Flecker und Klaus Dörre schon ausführlich Stellung genommen. Es ist offensichtlich: alle früheren Institutionalisierungsversuche industrieller Demokratie, gewerkschaftliche Organisationen wie Mitbestimmungsorgane in den Unternehmen, sind heute in einer tiefen Krise. Das heißt natürlich etwas – und nichts Gutes – für politische Durchsetzungsmacht von Demokratisierungsinitiativen.

Für die zweite Teilfrage ergeben sich aus meinen Ausführungen einige Konsequenzen. Ganz allgemein lässt sich daraus folgern: Ja, es bewegt sich was – aber nicht das, was heute propagiert und realisiert wird – an Organisations- und Beteiligungskonzepten – eröffnet unmittelbar Demokratisierungschancen, sondern das, was in Auseinandersetzung damit und den gemachten widersprüchlichen Erfahrungen von den betroffenen Leuten und von uns als Wissenschaftlern und politisch Engagierten daraus eventuell entwickelt wird an Forderungen nach kollektiver, solidari-

scher Selbstbestimmung könnte solche Chancen eröffnen. Denn die partizipativen, potenziell demokratischen Gehalte der neueren Arbeitsentwicklung werden gleichsam von zwei Seiten her in den Zangengriff genommen: von der zunehmenden „Ökonomisierung“ der Partizipation und von der parallel – wie wir gesehen haben – keineswegs verschwindenden, sondern auch in den neuen Dienstleistungsfeldern sich ausbreitenden klassischen organisationalen Kontrollformen. Um aus dieser Zange herauszukommen, bedürfte es einer ganzen Reihe von politischen-praktischen wie theoretischen Interventionen.

Ich will am Ende nur Ansatzpunkte benennen, die sich eher auf der Ebene des Diskurses und Deutungskampfes finden, wo sich mir als Wissenschaftler am direktesten Interventionsmöglichkeiten bieten. Der erste besteht in der Vieldeutigkeit, ja Widersprüchlichkeit des herrschenden Selbstorganisations-Leitbilds. Selbstorganisation wird ja – als ideologisches Leitbild im fremdorganisierten Rahmen – zur offiziell anerkannten Maxime. Doch die kann von modernen Managementkonzepten und von den Beteiligten ganz unterschiedlich gedeutet werden. Neben Konzeptelementen, die die direkte Partizipation der Beschäftigten betonen, umfassen sie auch neoliberale Ideen einer Vermarktlichung sozialer Beziehungen im Unternehmen und auch Beschwörungen einer betrieblichen Gemeinschaft. Die verschiedenen Elemente implizieren potenziell unterschiedliche Rollenzuweisungen für die Beschäftigten. Mal ist mehr der „demokratische Betriebsbürger“ angesprochen, mal mehr der in Märkten sich behauptende „Arbeitskraft-Unternehmer“ oder das sich mit den Unternehmen(szielen) voll identifizierende Glied einer Betriebsgemeinschaft. Unübersehbar freilich ist heute die zunehmende Dominanz der Marktrhetorik: Vorstellungen von einer innerbetrieblichen Marktökonomie, der Einrichtung „interner Märkte“ und von „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ zwischen Profit- oder Costcentern, durch die sich betriebliche Abläufe in mysteriöser Eigendynamik, „von selbst“ eben, steuern und regulieren sollen. Mit Selbst- oder Mitbestimmung realer Akteure hat dies nicht mehr viel zu tun.

Hier wäre ein Eingriffspunkt. Diese Bedeutungsvariante, die im übrigen jeder Arbeitserfahrung viel näher liegt, müsste gestärkt werden: Selbstorganisation als selbstbestimmte Gestaltung der Angelegenheiten der Mitglieder eines sozialen Systems. In diesem Verständnis verweist der Terminus auf einen explizit politischen Vorstellungskomplex. Im Gegensatz zur blinden, naturwüchsigen Selbstorganisation durch die Konkurrenzmechanismen des Marktes wird in dieser Bedeutungsvariante ein bewusster, demokratischer Willensbildungsprozess unterstellt, der zu selbstbestimmten Normen bzw. Gesetzen führt.

Das impliziert auch, die Entzauberung der Markt-Mythen zu betreiben, der scheinbar nur noch rein „ökonomischen“ Diskurse, mit denen sich die herrschende Politik drapiert, damit es aussieht, als exekutierte sie nur noch irgendwelche vermeintlichen Sachgesetze – statt besondere, be-

nennbare Interessen. Eine Entzauberung, welche die Pseudo-Marktkonzepte als das kenntlich macht, was sie sind: „Politik von oben“, „Reformen“, um ungleiche Machtverteilung und gesellschaftliche Herrschaft zu schützen und auszubauen. Wenn hingegen die „radikale Vermarktlichung“ von einigen Kollegen in den Mittelpunkt der Zeitdiagnose gestellt wird, als gesellschaftliche Generaltendenz, sehe ich dabei die Gefahr einer Verdoppelung des herrschenden Diskurses – man sieht dann auch, nur mit anderem Vorzeichen, überall nur noch den „Markt“ – , die, wenn auch in bester kritischer Absicht, zur „Entpolitisierung“ der Diskussion beitragen kann. Hier wäre systematisch auf die Zangenbewegung Markt – Kontrolle, von der ich sprach, und auf die gesellschaftlichen Interessen zu verweisen, die hinter der Markt-Politik stehen.

Eine solche Entzauberung der Markt-Mythen und die Freilegung der in der „Entgrenzung“ sichtbar werdenden Partizipationsansätze hieße zugleich, diese Ansätze aus ihrer privatistischen Verengung herauszutreiben. Die Formen direkter Beteiligung, die wir beobachten können, werden im Zuge ihrer „Ökonomisierung“ auch zunehmend „individualisiert“, „privatisiert“, richten sich an die vereinzelt Einzelnen. Das ist selbst für den betrieblichen Arbeitsprozess kaum funktional, wirkt aber in den Köpfen als Sperre gegen kollektive Interessen und Forderungen. Aus dieser Verengung muss direkte Partizipation durch Einbettung in gemeinsame, kooperative, kollektive Vereinbarungen und Regelungen befreit werden. Erst so würde sie als Ansatz zu autonomer Arbeitsgestaltung, als Schritt in Richtung industrielle Demokratie erkennbar.

Das alles läuft darauf hinaus, dass wir wieder einen politischen Diskurs über die Arbeit führen, um wieder eine wirkliche Arbeits-Politik zu ermöglichen. Die herrschende „Reform“-Politik ist eine „Politik“, die – in den Worten Paul Valéry's – die Leute daran hindert, sich um das zu kümmern, was sie gemeinsam angeht. Das ist das Gegenteil von Demokratie. Die volle Verwirklichung der industriellen Demokratie wäre identisch – wie es Karl Korsch einmal formulierte – mit „autonomer Arbeit“, bei der „die ihre eigenen Angelegenheiten selbst verwaltende Produzentengemeinschaft selbständig über die Bedingungen ihrer Arbeit“ entscheidet. Ob das jemals erreicht werden wird, wissen wir nicht, dass wir das Gegenteil davon bekämpfen müssen, schon!