

Elmar Altvater, Martin Baethge u. a.

# Arbeit 2000

Über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft

Mit Beiträgen von

Elmar Altvater, Martin Baethge, Gerhard Bäcker, Elisabeth Beck-Gernsheim, Joachim Bischoff, Iring Fetscher, Sebastian Herkommer, Hans Janßen, Klaus Lang, Herbert Kubicek, Hagen Kühn, Herbert Oberbeck, Horst W. Opaschowski, Fritz W. Scharpf, Michael Schumann, Franz Steinkühler, Klaus Peter Wittemann

VSA - Verlag, Hamburg 1985

++++  
Vorbemerkung:

Die Rechte am Text liegen bei den Autoren.

Der Seitenumbruch entspricht der Druckausgabe, ebenso die Seitennumerierung, der Text ist in dieser Form zitierfähig. Die Zeilenumbrüche entsprechen vielfach nicht der Druckausgabe, es können sich auch durch Scan und OCR Schreibfehler eingeschlichen haben.

Version 1 vom 13.4.2006

Klaus Peter Wittemann

[kwittem@gwdg.de](mailto:kwittem@gwdg.de)

# Entwicklungstendenzen der Arbeit im Produktionsbereich

## I. Industriesoziologie und »Zukunft der Arbeit«

Die Debatte um die »Zukunft der Arbeit« befaßt sich im Kern mit der Frage, wie sich der Stellenwert von (Erwerbs-)Arbeit in der Gesellschaft verändert hat. Zwar besteht weitgehend Einigkeit darüber, daß ein Wandel vorliegt, doch über dessen präzise Gestalt und die daraus zu ziehenden Schlußfolgerungen gibt es erhebliche Kontroversen. Dabei ist für diese Auseinandersetzung kennzeichnend, daß sich mit den verschiedenen Antworten sehr unterschiedliche gesellschaftstheoretische Positionen verknüpfen und jeweils spezifische, zum Teil sehr weitreichende politische Schlußfolgerungen gezogen werden.

Bezugspunkte der Diskussion um die »Zukunft der Arbeit« sind — ganz unbeschadet der inhaltlichen Positionen — folgende gesellschaftliche Sachverhalte:

- Der längerfristig wirksame Wandel der objektiven wie subjektiven Bedeutung von Erwerbsarbeit; als Stichworte nur: Verkürzung der Erwerbsarbeitszeit (von der Lebens- bis zur Wochenarbeitszeit) und Veränderungen der Inhalte der Arbeit; Verschiebungen in der Interpretation von Erwerbsarbeit (ihre abnehmende Zentralität, »Wertewandel«).
- Das »Ausgehen der Arbeit« im Sinne des mangelhaften Arbeitsplatzangebots als Folge der Beschäftigungskrise; der Tatbestand also der anhaltenden Massenarbeitslosigkeit in der Bundesrepublik und die durch sie erzwungene Ausgrenzung aus der Erwerbsarbeit.

Erst bei der Interpretation dieser Sachverhalte scheiden sich die Geister. Oberhalb aller Nuancen stehen sich zwei Positionen gegenüber:

(1) Bedeutungsverlust von Arbeit ebenso wie Massenarbeitslosigkeit werden als Belege für eine Krise der »Arbeitsgesellschaft« genommen. Die Entwicklungen symbolisierten den — unbewußten — Übergang zu einem neuen Gesellschaftstyp, dessen Strukturprinzip gerade nicht mehr die Erwerbsarbeit ist. Alle politischen Konzepte, wie sie vor allem im Rahmen der Arbeiterbewegung und in ihrer Theorie formuliert worden sind, werden dadurch notgedrungen obsolet, weil für sie die Zentralität von Erwerbsarbeit konstitutiv ist.

(2) Die Gegenposition interpretiert »traditionalistisch« beide genannten Sachverhalte als Ausdruck kapitalistischer Entwicklung. Arbeit erhält für das Individuum zwar als Medium und Zentrum der Lebensinterpretation durch die wachsende Bedeutung des Nicht-Arbeitsbereich Konkurrenz, doch bleibt sie eine so wichtige Handlungssphäre, daß die Identitätsbildung und die Perspektive der Lebensgestaltung nicht losgelöst von ihr erfolgen kann. Die aktuelle Massenarbeitslosigkeit demonstriert gerade nachdrücklich, daß das für diese Gesell-

schaft typische System gesellschaftlicher Arbeit nach wie vor Gültigkeit besitzt. Die Arbeitslosigkeit signalisiert also nicht etwa die Auflösung des gesellschaftlichen Strukturprinzips, sondern gerade umgekehrt seine Wirksamkeit.

Bezogen auf die in diesen Positionen angesprochenen Fragen bleibt ein Beitrag notwendigerweise defizitär, der versucht, die aktuellen und absehbaren Entwicklungen in der industriellen Arbeit auf der Basis industriesoziologischer Forschungsergebnisse zu benennen. Zumindest jene Industriesoziologie, auf die wir uns beziehen, geht vom Faktum des Kapitalverhältnisses und den dadurch gesetzten sozialen Sachverhalten aus und versucht, die konkreten Erscheinungsformen der Arbeit und ihre Veränderungen möglichst genau zu analysieren. Es kommt ihr darauf an zu zeigen, wie sich die allgemeinen Bestimmungsgründe kapitalistischer Entwicklung in den spezifischen, heute vorfindbaren Formen durchsetzen — und unterstellt damit, daß man für konkrete politische Schlußfolgerungen die Analyse der gegebenen konkreten Situationen braucht und nicht ihre Auflösung in Abstraktionen.

In der Debatte um die »Zukunft der Arbeit« kann die Industriesoziologie nur einen ganz bestimmten Ausschnitt der gesellschaftlichen Entwicklung untersuchen. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, wollen wir deswegen vorab Begrenzungen unseres Beitrags nennen. Durch die Beschränkung auf Entwicklungen der konkret-nützlichen Seite von Arbeit können die gesellschaftlichen Prozesse, die Arbeitslosigkeit hervorbringen, nicht ausreichend erfaßt werden; hier bleibt bei unserer Betrachtung ein deutliches Defizit. Auch zur Debatte um das Verhältnis von Arbeit und Nicht-Arbeit bleibt unsere Argumentation partiell, da wir von unseren Ergebnissen her nur etwas zur Seite Arbeit aussagen können. Aber weil wir jene »traditionelle« Position vertreten, die bei allen Verschiebungen im einzelnen an der gesellschaftlichen Zentralität der Arbeit festhält, relativiert sich diese Einschränkung. Für die Individuen ist die Nicht-Arbeit als Lebensraum, als Lebenschance nur positiv zu besetzen, so unsere These, wenn Arbeitsstrukturen sichergestellt werden, die für die Entfaltung der Persönlichkeit außerhalb der Arbeit förderlich sind. Insofern spielen Qualifikationen, Belastungen und Regulationschancen im Arbeitsprozeß eine zentrale Rolle, aber nicht nur für diesen. Überspitzt formuliert: Jemand, der in der Arbeit kaputt gemacht worden ist, kann außerhalb der Arbeit nicht kreativer, freier Mensch sein. Auch deshalb messen wir Veränderungen in den je besonderen Formen dessen, was Lohnarbeit heißt, so große Bedeutung bei.

Wir gehen in unserem Beitrag zunächst auf das Verhältnis von Rationalisierung und Arbeitslosigkeit ein (II.), versuchen dann, Entwicklungen der Produktionsarbeit zu beschreiben, in ihren Wirkungen auf die Arbeitskräfte vorzustellen und zu erklären (III.), setzen diese neuen Entwicklungen zu den bisher vorherrschenden Rationalisierungstendenzen ins Verhältnis (IV.) und gehen schließlich auf Chancen und Probleme einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik (V.) ein.

## II. Rationalisierung und Arbeitslosigkeit

Zwei Tendenzen kennzeichnen die Entwicklung industrieller Arbeit in der Bundesrepublik: Grundlegende Veränderungen der Arbeitsprozesse einschließlich Arbeitsinhalte, Qualifikationsanforderungen, Belastungen, Regulationschancen usw. durch die Rationalisierung einerseits, eine deutliche Verringerung der im industriellen Sektor beschäftigten Arbeitskräfte — die Erhöhung der Arbeitslosenzahlen ist ein Ausdruck davon — andererseits. Angesichts der sozialen und politischen Bedeutung dieser Entwicklung kann man nicht von der Zukunft der Arbeitslosigkeit schweigen, wenn man von der »Zukunft der Arbeit« reden will.

Die zentralen Erklärungsmomente für die Ausweitung der Arbeitslosigkeit bzw. den Rückgang der Industriebeschäftigten sind die ökonomische Entwicklung in der Bundesrepublik seit Mitte der 70er Jahre und die Rationalisierung. Ohne hier den theoretischen Zusammenhang von Kapitalbewegung, Krise und Umwälzung der stofflichen Gestalt des Produktionsprozesses zu entwickeln, ist doch davon auszugehen, daß die Entwicklung der Produktivkräfte, als die die Rationalisierung der Produktion zu verstehen ist, ein entscheidendes Moment von Kapitalverwertung ist. Der Effekt der Entwicklung der Produktivkräfte liegt abstrakt gesprochen darin, daß unter sonst gleichbleibenden Bedingungen der Arbeitsaufwand pro Produkteinheit sinkt. Dies gilt nicht nur für die unmittelbar aufgewandte lebendige Arbeit, sondern auch für die übertragende Arbeit aus den Produktionsmitteln. Insofern kostet Rationalisierung allemal Arbeitsplätze. Läßt man an dieser Stelle die ökonomische Situation in der Bundesrepublik, wie sie unter so verschiedenen Etiketten wie Wachstumsschwäche oder Überakkumulation gehandelt wird, mit ihren direkten Effekten auf den Arbeitsmarkt zunächst außer Betracht, so ist festzuhalten, daß diese Situation gerade auch für die Dynamik des Rationalisierungsprozesses von großer Bedeutung ist. Denn unter enger werdenden ökonomischen Bedingungen verschärft sich eher der Druck auf die einzelnen Unternehmungen; die wirtschaftlich starken können ihn in beschleunigte Rationalisierung umsetzen, die schwächeren Betriebe werden verdrängt, weil sie nicht mithalten können. Da zudem Kapazitätseffekte von Rationalisierungen nur dadurch realisiert werden können, daß bei stagnierendem Markt der Konkurrent verdrängt wird, wächst der Verallgemeinerungsdruck avancierter Produktionstechnik. Dieser verstärkte Rationalisierungsimpuls trifft nun auf ein großes Rationalisierungspotential, dessen Möglichkeiten noch keineswegs ausgereizt sind. Nach den neuen industriesoziologischen Befunden waren die 70er Jahre eine Art Inkubationszeit, in der ein neuartiges, enorm vergrößertes Handlungswissen aufgebaut worden ist, das erst heute und morgen im vollen Umfang praktisch wird. Durch die Fortschritte in Forschung und Entwicklung bieten sich den Betrieben gänzlich neue Möglichkeiten, ihre Produktion effektiver zu gestalten. Dem der ökonomischen Lage geschuldeten verstärkten Rationalisierungsdruck folgt deswegen in diesen Jahren der entsprechende Rationalisierungsschub.

Ein Novum auf technologischem Gebiet ist fraglos die Perfektionierung der Mikroelektronik durch die Entwicklung funktionsreicher, billig herstellbarer und vielfältigst einsetzbarer Mikroprozessoren. Die bereits in den 50er Jahren

beginnende — damals aber noch starre — Automation konnte nur für Großbetriebe mit Massenfabrikation Bedeutung gewinnen, weil sie die großen Serien, den durchstandardisierten Produktionsprozeß und hohe Kapitalkraft voraussetzte. Durch Mikroprozessoren wird die technische Lösungspalette komplettiert, Automation und Flexibilität werden in der Tendenz zu miteinander vereinbaren Größen. Doch es ist ganz unzureichend, in diesem Zusammenhang isoliert von der Mikroelektronik zu sprechen. Wichtig sind auch andere technische Neuerungen. Als Stichworte nur: die Entwicklung neuer Werkstoffe und Fertigungsverfahren, die Fortschritte in der Meß- und Handhabungstechnologie. Sie bilden vielfach erst die Voraussetzung dafür, daß die Mikroelektronik tatsächlich in den Alltag der Betriebe eindringen kann.

Entscheidend für die Möglichkeiten heutiger Rationalisierung ist es aber nicht nur, daß den Betrieben ein vielfältiges Repertoire an Fertigungstechniken zu Gebote steht. Wichtig ist gleichermaßen, daß die Technologie in einen ganzheitlicheren Rationalisierungszugriff eingebettet wird. Vor allem durch die Indienstnahme der EDV ist die Transparenz in den Betrieben erhöht und das Bewußtsein für die systemartige Verschränkung betrieblicher Abläufe gesteigert worden. Dadurch können die Betriebe bereichsübergreifend rationalisieren, d.h. die der Fertigung vor- und nachgelagerten Sektoren sind mit in das Konzept integriert. Stichworte hierfür sind die Fertigungssteuerung, computergestützte Verknüpfung von Konstruktion, Arbeitsplanung und Fertigung, bekannt unter den Kürzeln CAD/CAP und CAM. Zumindest die Tendenz geht dahin, Rationalisierungsmaßnahmen nicht mehr in einzelne Abschnitte vorhandener Produktionsabläufe einzubauen, sondern die vom Betrieb zu bewältigende Produktionsaufgabe ganzheitlich anzupacken.

Insgesamt ist davon auszugehen, daß der durch die Rationalisierung ausgeübte Druck auf das Beschäftigungsvolumen ungebrochen ist und sich von dieser Seite her das Problem der Arbeitslosigkeit weiter verschärfen wird. Dieser Zusammenhang bildet den allzu berechtigten Kern des Arguments von den neuen Technologien als den »Job-Killern«, weil sie eben nicht nur die Arbeitsvollzüge in der industriellen Produktion grundlegend verändern, sondern auch das Beschäftigungsvolumen verringern und deswegen Arbeitslosigkeit mit begründen. Dennoch scheint uns wichtig zu betonen: Das Argument von den Job-Killern ist zwar durchaus geeignet, gegenüber jenen harmonistischen Vorstellungen, die von technischen Entwicklungen die Lösungen gesellschaftlicher Probleme erwarten, einen Kontrapunkt zu setzen — als Angelpunkt für politische Überlegungen erscheint es uns ungeeignet, weil es inhaltlich auf allzu schwachen Füßen steht.

Nimmt man die neuen Technologien als abgekürzten Ausdruck für die Entfaltung der Produktivkräfte oder die Rationalisierung der Produktion, so läßt sich auf dieser hohen Abstraktionsebene der Arbeitsplatzabbau unmittelbar als Kehrseite dieser Entwicklung fassen; allerdings: Zur konkreten Erklärung der Massenarbeitslosigkeit in der Bundesrepublik seit 1975 reicht dieses Argument gerade nicht aus. Die Geschichte der kapitalistischen Produktionsweise ist auch die Geschichte der Entwicklung der Produktivkräfte, so daß sich unter der Annahme der unmittelbaren Umsetzung von Arbeitseinsparung in Arbeitslosigkeit diese Geschichte zugleich als kumulative Häufung von Arbeitslosen darstellen

müßte. Dies ist deswegen nicht der Fall, weil der Mechanismus der Kapitalakkumulation, der die Steigerung der Produktivkräfte vorantreibt, unter bestimmten Bedingungen auch den Arbeitskräftebedarf ausweitet. So war etwa die Entwicklung in der Bundesrepublik bis zu Anfang der 70er Jahre dadurch gekennzeichnet, daß auch im industriellen Sektor die durch die Produktivkräfte bewirkte Freisetzung durch den Bedarf an Arbeitskräften überlagert wurde, der aus der Ausweitung der Produktion entsprang. Das entscheidend Neue liegt darin, daß die Dynamik der Kapitalakkumulation gebrochen ist. Mit nachlassendem Tempo der Ausweitung der Produktion werden die durch Produktivkraftentwicklung hervorgerufenen Freisetzungen von einer rechnerischen zu einer praktischen Größe.

Dieser gewiß nicht neue Hinweis signalisiert für den Versuch, Entwicklungstendenzen der industriellen Arbeit auf Basis industriesoziologischer Befunde darzustellen, ein gravierendes Problem: Diese Untersuchungen können von ihrem Zugriff her den übergreifenden Zusammenhang der Kapitalakkumulation nicht erfassen. Es ist die eine Sache, einen konkreten Rationalisierungsverlauf und seine Konsequenzen für die Betroffenen aus den jeweiligen Handlungsbedingungen des einzelnen Unternehmens zu erklären, doch es ist eine andere Sache, den gesamtgesellschaftlichen Bewegungsprozeß des Kapitals quantitativ so zu erfassen, daß der Saldo der diesem Prozeß innewohnenden Attraktion und Repulsion von Arbeitskräften faßbar wird. Aufgrund dieses Defizits wollen wir hier erst gar nicht den Eindruck erwecken, als sei es auf Basis industriesoziologischer Befunde möglich, die quantitative Seite industrieller Arbeit besser einzuschätzen, als dies von anderen Wissenschaftsdisziplinen geschieht.

Aber die Absetzung von der These der »Job-Killer« hat an dieser Stelle nicht nur den Sinn, systematische Defizite der hier vorgelegten Betrachtung offenzulegen, sondern hat auch noch eine politische Stoßrichtung. In Diskussionsbeiträgen, in denen die Arbeitslosigkeit primär aus technologischen Entwicklungen erklärt wird, schwingt in der Regel die Vorstellung mit, auf der Ebene der Beeinflussung dieses Faktors das Problem der Arbeitslosigkeit lösen zu können. Doch da sollte man sich nichts vormachen: Auf den Punkt gebracht läuft das darauf hinaus, die Entwicklung der Produktivkräfte zu stoppen. Der Vorteil dieser Argumentationsfigur, damit die theoretisch und politisch ungelöste Frage der Beeinflussung bzw. Ablösung der ökonomischen Logik des kapitalistischen Systems umgangen zu haben, ist nur ein scheinbarer. Einmal abgesehen davon, daß die gesellschaftliche Kraft, die die Entwicklung der Produktivkräfte in ihrer gegenwärtigen Form stoppen könnte, zur Zeit ebensowenig in Sicht ist wie diejenige, die eine andere ökonomische Entwicklungslogik etablieren könnte, so ist darüber hinaus festzuhalten, daß ein Erfolg dieser Politik nur dazu führen könnte, die Funktionsfähigkeit des Systems zu blockieren: Ein anderes ökonomisches Regulierungsprinzip wäre damit noch nicht geschaffen. Diese Grundfrage, die man durch die Verkürzung des gesellschaftlichen Problems von Arbeitslosigkeit auf ein technologisches gerade umgehen wollte, bleibt in aller Schärfe gestellt.

Wenn wir die mittelfristigen ökonomischen Prognosen richtig übersehen, so vertritt dort kaum einer ernsthaft die Position, daß sich Verhältnisse der vor-70er Jahre wieder einstellen werden. Optimistische Prognosen erwarten lediglich ein Gleichgewicht der gegenläufigen Faktoren, ohne daß aber Aussicht besteht, die

bereits vorhandene Arbeitslosigkeit abzubauen. Andere erwarten sogar, daß das Saldo zwischen den Arbeitsplatzverlusten aufgrund von Rationalisierung und Kapitalvernichtung (Konkurse usw.) und der Arbeitskraftnachfrage noch ungünstiger wird. Auch ohne die Weltmarktrisiken abschätzen zu können, scheint uns insgesamt wenig dafür zu sprechen, daß sich für den industriellen Sektor das Problem der bereits vorhandenen Arbeitslosigkeit und der durch Rationalisierung und Kapitalvernichtung zukünftig hervorgerufenen ohne bewußten gesellschaftlichen Eingriff gleichsam »automatisch« lösen wird. Ohne daß wir es im folgenden in jedem Satz betonen werden, so ist doch an dieser Stelle zu unterstreichen, daß alle Entwicklungstendenzen der Arbeit, die im folgenden eher qualitativ beschrieben werden sollen, politisch nicht isoliert von der Frage der Arbeitslosigkeit diskutiert werden können. Allerdings ist unsere These, daß es über die Probleme der Arbeitslosigkeit hinaus weitere gibt, die man nicht mit dem Hinweis auf die Dominanz der Arbeitslosigkeit und der ökonomischen Krise unberücksichtigt lassen darf.

### **Zwischenbemerkung: Rationalisierung und Produktionskonzepte**

Rationalisierungsdruck und -potential reichen für sich genommen noch nicht aus, um die Veränderungsprozesse in der Produktion zu fassen. Die technischen und organisatorischen Möglichkeiten sind für die Unternehmen nicht zwecksetzend, sondern Mittel, die zur Verwirklichung ökonomischer Ziele im weitesten Sinne eingesetzt werden. Von daher ist die Logik von Rationalisierungsprozessen durch die Ökonomie vorgezeichnet. Fragt man nach den Entwicklungstendenzen der Arbeit, so sind — zunächst jenseits der stofflichen Besonderheiten — die charakteristischen Merkmale herauszuarbeiten, nach denen die ökonomischen Ziele in Produktionsprozesse umgesetzt werden. Als Produktionskonzept, Teil eines umfassenden Verwertungskonzepts des Einzelkapitals, bezeichnen wir die Form dieser Umsetzung.

Dieses analytische Instrument ist entwickelt worden, um Rationalisierungsprozesse auf Betriebsebene an ihre gesellschaftlichen Bestimmungsgründe rückzubinden.<sup>1</sup> Für das hier anstehende Vorhaben, Entwicklungstendenzen im industriellen Sektor darzustellen, erscheint es uns aber durchaus angebracht, auf die Kategorie des Produktionskonzeptes zurückzugreifen, um die Gleichsetzung der allgemeinen Tendenzen des Kapitals (Methoden zur Produktion relativen Mehrwerts) mit einem bestimmten Rationalisierungsablauf zu vermeiden.

Eine solche Gleichsetzung liegt vor, wenn man die Rationalisierung tayloristischen Typs als *die* spezifisch kapitalistische Form vorstellt. Bilden sich andere Rationalisierungsmuster aus, so können diese von der genannten Position her dann nur als Sonderfälle oder zwischenzeitliche Abweichungen aufgefaßt werden, oder man ist von der Logik der eigenen Argumentation her gezwungen, die vom tayloristischen Modell abweichenden Rationalisierungsabläufe auf nicht mehr durch das Kapitalverhältnis gesetzte Gründe zurückzuführen. (Beide Ar-

<sup>1</sup> Vgl. Michael Schumann u.a.: Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft, Frankfurt 1982

gumentationsfiguren finden sich in der bisherigen Kritik an den Ergebnissen der Studie »Das Ende der Arbeitsteilung?«.) Unsere These ist demgegenüber, daß die Imperative der Kapitalverwertung sich nicht in einer bestimmten Form realisieren müssen, daß es also *das* Produktiöhskonzept nicht gibt. Vielmehr bilden sich bei gegebener gesellschaftlicher Produktionsweise in Abhängigkeit von je spezifischen Bedingungen unterschiedliche Rationalisierungsformen, gefaßt in den Produktionskonzepten, heraus, die sich unterhalb der Ebene, daß sie alle nur Wege zur Realisierung vorgegebener ökonomischer Zwecke sind, nicht ineinander auflösen lassen. Demnach stehen hinter den beobachtbaren unterschiedlichen Rationalisierungsverläufen unterschiedliche Produktionskonzepte.

Diese These von der »Pluralität von Produktionskonzepten« schließt ihrer seits nicht aus, daß sich in bestimmten Phasen der Entwicklung ein Rationalisierungsweg als der dominierende oder doch zumindest als Leitbild durchsetzt. Eine solche Leitbildfunktion hatte in unserem Verständnis bisher der Taylorismus. Taylorismus meint hier ein Gesamtkonzept zur Gestaltung von Produktionsabläufen, umfaßt also nicht nur den Bereich der Arbeitsplatzdefinition mit organisatorischen Mitteln, sondern auch das Technikeinsatzkonzept. Es unterliegt insofern der gleichen Logik wie das Arbeitskräfteeinsatzkonzept, als in beiden Fällen versucht wird, die gesamte vom Betrieb zu bewältigende Produktionsaufgabe in möglichst elementare Schritte zu zerlegen, die dann entweder technisiert werden können oder aber mit Jedermannsarbeit zu bewältigen sind. Diese gegenüber dem eigentlichen Konzept von Taylor ausgeweitete Fassung von Taylorismus hat sich in der industriellen Praxis prägend durchgesetzt und bietet sich für die Charakterisierung eines bestimmten Rationalisierungstypus an.

In der gegenwärtigen Situation verliert im industriellen Sektor der Taylorismus zugunsten von »Neuen Produktionskonzepten« an Boden. Die Entwicklung der industriellen Arbeit wird also nunmehr von unterschiedlichen Produktionskonzepten gesteuert und bedarf einer differenzierten Einschätzung.

### **III. Neue Produktionskonzepte: Inhalt und Begründung**

Noch Mitte der 60er Jahre, so konnte in »Industriearbeit und Arbeiterbewußt sein«<sup>2</sup> nachgewiesen werden, galt in der industriellen Fertigung eine möglichst weitgehende Technisierung fast durchweg als erfolgversprechendes Produktionskonzept. Über das ökonomische Kalkül hinaus sprach für diese Rationalisierungsstrategie, daß sie die Chance bot, die lebendige Arbeit als unkalkulierbare Größe in der Produktion und als potentiellen Störfaktor zu minimieren. Die Arbeitseinsatzorganisation folgte deswegen auch uneingeschränkt den Maximen Taylors: Durch möglichst strikte Arbeitsgestaltung die Kontrolle über die Arbeiter sichern, deren Spielräume einschränken, Qualifikationen reduzieren, eine Zentralisierung des Produktionswissens jenseits der Werkstatt herbeiführen.

<sup>1</sup> Vgl. Horst Kern, Michael Schumann: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die Arbeit und das Arbeiterbewußtsein. 2 Bde. Frankfurt 1970



Natürlich war auch damals die Programmatik der Rationalisierung keineswegs identisch mit ihrer Realisierung. Im Werkzeugmaschinenbau etwa erwies sich die Hoffnung des Managements, mit Einführung der NC-Steuerung endlich den Durchbruch zur facharbeiterunabhängigen Produktion zu schaffen, als illusionär. In der Automobilindustrie entzog sich die gesamte Instandhaltung weitgehend dem tayloristischen Zugriff, und auch in den hochtechnisierten Pressenstraßen und großen Transferstraßen zur mechanischen Bearbeitung von Motor- und Getriebeteilen blieben in der unmittelbaren Produktion — neben den einfachen Detailarbeiten — qualifizierte menschliche Arbeitsaufgaben gestellt. Die tayloristische Antwort auf diese Situation war die Polarisierung des Arbeitskräfteeinsatzes: Die einfachen Verrichtungen wurden zu Jedermanns-Arbeitsplätzen zusammengefaßt, und die nicht eliminierbaren komplexen Aufgaben konzentrierte man auf wenige qualifizierte Positionen.

Nach den Ergebnissen der Studie »Das Ende der Arbeitsteilung?«<sup>3</sup>, die von 1981 bis 1983 schwerpunktmäßig die Rationalisierung in der Automobilindustrie, dem Werkzeugmaschinenbau und der Großchemie untersuchte, zeigt sich in den Betrieben breitflächig das Bemühen, höhere Effizienz mit größerer Produktivität gerade im Bruch mit den alten Rationalisierungsprinzipien zu suchen. Die »Neuen Produktionskonzepte«, die diese Entwicklung steuern, gehen von zwei veränderten Grundüberlegungen aus:

- Trotz der Explosion technischer Möglichkeiten ist —jedenfalls auf absehbare Zeit — nicht damit zu rechnen, daß man die Produktion ganz ohne den Arbeiter leisten kann. Die in der Vergangenheit oft fast als Selbstwert gehandelte »Durchtechnisierung« schafft oft mehr Probleme als sie löst.
- Der tayloristische Zugriff auf den Arbeiter verschenkt wichtige Produktivitätspotentiale, in ganzheitlicheren Aufgabenzuschnitten liegen bisher nicht ausgelotete Chancen für den Betrieb: Durch die stärkere Nutzung des fachlichen know hows der Arbeiter läßt sich zusätzliche Effizienz gewinnen.

Rücknahme von Arbeitsteilung wird nicht mehr als Notlösung oder als Kompromißangebot (etwa im Sinne von HdA) gegenüber den Beschäftigten betrieben, sondern als neue positive Rationalisierungsstrategie. Das Umdenken in der Gestaltung von Produktionsprozessen, in der Ausbildungs- und Personalpolitik sowie im Arbeitskräfteeinsatz hat bereits in vielen Betrieben der untersuchten Branchen konkrete Gestalt angenommen und dürfte sich nach den Ergebnissen der Studie weiter durchsetzen.

Auch wenn die neuen Produktionskonzepte nicht die gesellschaftlichen Triebkräfte von Rationalisierung berühren, sondern diese »nur« in eine neue Form umsetzen, ist dieser Wandel doch beachtlich. Hier wird eine Weichenstellung vorgenommen, die für die Zukunft der Industriearbeit von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist. Immerhin wird mit diesen Konzepten darüber befunden, ob in bestehenden Industrien — dem Werkzeugmaschinenbau — Berufsarbeit vor Ort erhalten bleiben wird; ob in bestimmten Sektoren — Automobilindustrie — von einer Reprofessionalisierung der Produktionsarbeit ausgegangen werden kann; ob schließlich in anderen Branchen — Chemische Indu-

<sup>3</sup> Vgl. Horst Kern, Michael Schumann: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München 1984

strie — ein Produktionsfacharbeiter neu zu verankern ist. Es geht also darum, ob die in jahrzehntelangen Prozessen in die sekundären Sektoren abgedrängte Facharbeit in den primären Produktionsbereich zurückgelangt.

Als *Qualifikationsprofil* zeichnet sich folgende Entwicklung ab. In einem organisierten, mehrjährigen Lernprozeß erwirbt dieser Produktionsarbeiter ausbaufähige Grundkenntnisse über die technisch-physikalisch-chemischen Funktionsprobleme moderner Produktionsprozesse. Mit dem Übergriff in traditionelle Aufgabenfelder der Instandhaltung — und dies sieht der neue Funktionszuschnitt dieses Produktionsarbeiters fast durchweg vor — braucht er zudem Wissen für Wartung und erste Reparaturen.

- In der Automobilindustrie umreißt der mit den neuen Metallberufsbildern fixierte »Industriemechaniker« die Stoßrichtung des neuen Produktionsfacharbeiters: Kenntnisse unter anderem zur Überwachung und Instandsetzung von Fertigungssystemen, d.h. schlosserisches wie elektrisches und sogar elektronisches Wissen sind gefordert.
- Im Werkzeugmaschinenbau sprechen wir von der neuen Position eines »Systembetreuers«. Aufbauend auf den spanabhebenden Tätigkeiten des Drehers, Bohrers und Fräasers und dem damit erworbenen Können braucht der Betreuer von Maschinensystemen noch zusätzliche Kenntnisse über CNC-Steuerung und Programmierung.
- In der Großchemie setzt sich der Chemiefacharbeiter immer stärker durch. Sein Berufsbild dürfte sich bald ändern: weniger allgemeine chemische Verfahrenskennnisse à la Chemielaborant, mehr handwerkliches Können. Denn in den Betrieben laufen auch hier die Überlegungen in die Richtung der Integration von Produktions- und Instandhaltungsfunktionen. Man möchte dem Chemiefacharbeiter gerne auch schlosserische, unter Umständen sogar einfache meß- und regeltechnische Reparaturarbeiten übertragen.

In der *Leistungsdimension* ist die Professionalisierung der Arbeit in der Produktion keineswegs mit der Wiedergewinnung der Idylle des prä-rationalisierten Betriebes zu verwechseln. Zwar ist beim Stand der Forschung das Gesamt-Set der Belastungsmomente bei der Ausübung der neuen Tätigkeiten noch nicht ausgeleuchtet, aber so viel kann festgehalten werden: Die Arbeit ist zwar qualifiziert, gleichwohl sind die Streßbelastungen hoch; sie ist stark verdichtet, zugleich bietet sie den Beschäftigten aber relevante Spielräume zur Regulation der Leistungshergabe aus der eigenen Interessenperspektive. Der für die Industriearbeit kennzeichnende Kompromiß in der Leistungsdimension hat sich typischerweise unter den neuen Bedingungen noch nicht klar herausgebildet.

Bisher beziehen sich die Untersuchungen zu den neuen Produktionskonzepten auf Kernsektoren der bundesrepublikanischen Wirtschaft. Die Automobilindustrie, der Werkzeugmaschinenbau und die Großchemie verbindet neben ihrer quantitativen Bedeutung für die Ökonomie Westdeutschlands, daß sie sich bisher auch unter den veränderten ökonomischen Bedingungen behaupten konnten. Und die ökonomischen und technologischen Potenzen dieser Industriezweige lassen erwarten, daß sie selbst bei weiterer Zuspitzung der Konkurrenzsituation auf dem Weltmarkt auch so bald nicht zu Krisenbranchen werden. Deswegen ist von ihnen auch in Zukunft eine aktive Politik zur Gestaltung ihrer Produktionsprozesse zu erwarten.

Ursachen des Paradigmenwechsels im Rationalisierungsansatz, also für die Relativierung technischer Lösungen und die Aufwertung der lebendigen Arbeit, sind zum einen gewandelte Anforderungen auf den Absatzmärkten, auf die betriebliche Produktionskonzepte zu reagieren haben, zum anderen Veränderungen des für Rationalisierung verfügbaren Instrumentariums (Arbeitsmarkt, Technologie, Arbeiterbild).

Im einzelnen heißt das: Veränderungen auf den Absatzmärkten haben die Anforderungen an die betrieblichen Produktionsprozesse erhöht; verlangt wird eine größere Fähigkeit zur Produktvariation, was erhebliche Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Produktionsprozesse hat; die Tendenz zur Individualisierung der Produkte läuft gegen die Logik der Massenproduktion, ebenso die Verkürzung der Innovationszyklen und damit der Produktlaufzeiten. Auf eine Formel gebracht: Die Marktbedingungen erhöhen die Flexibilitätsanforderungen.

Diesem erhöhten Problemdruck, der bisher durchaus erfolgreiche Lösungen in Frage stellt, stehen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und bei der Technologie gegenüber, die im Vergleich etwa zu den frühen 70er Jahren neue Lösungsmöglichkeiten eröffnen.

Durch die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt seit Mitte der 70er Jahre haben sich aus Sicht der Betriebe die quantitativen Personalprobleme gelöst, und auch qualitativ gibt es heute zumindest bessere Chancen, ausgebildete Arbeitskräfte an Stellen einzusetzen, die vor 15 Jahren für Fachkräfte noch völlig unattraktiv gewesen sind. Mußte das Produktionskonzept früher gewissermaßen sehen, wie es mit den verfügbaren Arbeitskräften die Fertigung aufrechterhalten konnte, so besteht heute tendenziell die Chance, Arbeitsplätze nach den jeweiligen Erfordernissen des Produktionskonzeptes zu definieren und diese dann qualifikationsadäquat zu tragbaren Personalkosten zu besetzen. Damit hat sich die Palette gangbarer Wege des Arbeitskräfteeinsatzes für die Betriebe erheblich erweitert.

Die Technologieentwicklung fungiert in durchaus widersprüchlicher Weise als Ursache für das Aufkommen der neuen Produktionskonzepte. Zunächst einmal haben die neuen Technologien den Betrieben zusätzliche Technisierungschancen eröffnet, weil sie auch unterhalb der bisherigen Grenzen der Massenfertigung ökonomisch effektiv einsetzbar sind und sich gegenüber den herkömmlichen Methoden durch ein erhöhtes Maß an Flexibilitätspotential im Sinne der Anpassungsfähigkeit an wandelnde Marktforderungen auszeichnen. Diese technisch induzierte Flexibilität kann durch ein Arbeitseinsatzkonzept der Aufgabenintegration erst voll abgesichert und optimiert werden. Mit der gesteigerten Möglichkeit, einen größeren Ausschnitt der betrieblichen Produktionsaufgaben in technische Lösungen umzusetzen, verlagert sich in der Tendenz die Kostenstruktur von den Personal- zu den Kapitalaufwendungen; damit gewinnt die Zielgröße an Gewicht, den Arbeitskräfteeinsatz so zu gestalten, daß die kontinuierliche Auslastung der teuren Anlagen gewährleistet ist. Höhere Kosten pro eingesetzte Arbeitskraft »rechnen« sich dann schnell, wenn diese Arbeitskraft von ihrer Qualifikation her in der Lage ist, Produktionsunterbrechungen zu minimieren. Daß dazu eine Arbeitskraft besser in der Lage ist, wenn man ihr gerade nicht nach der tayloristischen Maxime das Produktionswissen gleichermaßen wie die Verantwortung entzogen hat, liegt auf der Hand.

Diesem Arbeitseinsatzkonzept liegt zudem eine Erfahrung zugrunde, die sich trotz der Explosion des technisch Machbaren mit dem Einsatz der neuen Technologien verbindet. Auf Vollautomation zu setzen, die den Menschen im unmittelbaren Produktionsprozeß überhaupt nicht mehr braucht, erscheint auf absehbare Zeit unrealistisch. Als Korrekturinstanz für die nach wie vor unvollkommene Technik, d.h. als Ausgleich für die verbleibenden Empirielücken und Kontrolldefizite bleibt der erfahrene, souveräne Praktiker des Produktionsgeschehens, der qualifizierte Arbeiter, unersetzbar. In den Hochtechnologiebereichen schmelzen demgegenüber die unqualifizierten Lückenbüßeraufgaben dahin, teilweise stehen sie vor ihrer endgültigen Eliminierung. Für einen polarisierenden Arbeitseinsatz fehlt dann vielfach die Funktionsmasse.

Ein weiterer Faktor schließlich, der die Bedingungskonstellation für Rationalisierungsstrategien beeinflusst, liegt in einer Neuinterpretation der Herrschaftsfrage und hier insbesondere in einer veränderten Sichtweise des Managements vom Arbeiter. Einerseits sichern Fertigungs- und Informationstechnologien den Betrieben immer verlässlicher die Durchsetzung der leistungspolitischen Interessen ab; andererseits gilt der Leistungsanspruch selbst als durch die Arbeiter nicht (mehr) grundlegend in Frage gestellt. Der Arbeiter erscheint heute nicht mehr als der potentielle Klassenkämpfer, der durch das betriebliche Arbeitseinsatzkonzept soweit wie möglich in seiner Wirksamkeit beschnitten werden muß, was der vom Betrieb anzustrebenden Beherrschung des Produktionsprozesses eine explizit machtpolitische Dimension gab. Eine Sichtweise des Arbeiters vornehmlich als Produzenten, der zwar durchaus von der betrieblichen Zielsetzung abweichende Interessen hat, mit dem man sich aber verlässlich arrangieren kann, erweitert für den Betrieb das Spektrum der unter Herrschaftsgesichtspunkten noch tragbaren Lösungen technischer und arbeitsorganisatorischer Art und gewichtet den Arbeiter viel stärker als positiven Produktionsfaktor denn als möglichst klein zu haltendes Störmoment.

In den hochtechnisierten Bereichen bündeln sich die Gründe für die Erprobung der neuen Produktionskonzepte am stärksten. Deswegen werden sie gerade hier entwickelt. Doch wir erwarten Ausstrahlungseffekte auch auf andere Bereiche. Unsere These ist also: Wir befinden uns am Anfang eines Prozesses, den man als die Rückgewinnung und Stabilisierung von Produktionsintelligenz verstehen kann; für Teilbelegschaften eröffnen sich damit neue Berufsperspektiven.

#### **IV. Taylorismus: Zwischen Weiterentwicklung und Auflösung**

Wenn wir von einem rationalisierungspolitischen Paradigmenwechsel sprechen, dann verbinden wir damit durchaus die Erwartung, daß das vom Taylorismus deutlich absetzbare Rationalisierungskonzept mittelfristig an Boden gewinnen und von daher veränderte Handlungskonstellationen für die Beschäftigten und die Gewerkschaft setzen wird. Diese Prognose impliziert aber keineswegs die These, daß die neuen Produktionskonzepte in dem Sinne den Taylorismus ablösen, daß sie *das* Rationalisierungsmuster des nächsten Jahrzehnts werden. Unser oben angeführtes theoretisches Argument gegen die Gleichsetzung einer be-

stimmten Rationalisierungsentwicklung mit den kapitalistischen Methoden zur Produktivkraftsteigerung gilt auch für die Tendenz, die wir mit neuen Produktionskonzepten beschreiben. Deswegen wollen wir auch kurz umreißen, wie wir die Entwicklung des Taylorismus einschätzen. Dabei kann mit der folgenden Skizze natürlich nicht beansprucht werden, dessen Perspektive umfassend auszuleuchten. Aber die »Zukunft« tayloristischer Rationalisierung soll aus unseren Ausführungen nicht ausgespart bleiben.

Zunächst ist sehr nachdrücklich zu betonen, daß allein die Schwerkraft einer langjährig dominanten und ja durchaus erfolgreichen Rationalisierungstradition zumindest mittelfristig die Weiterführung des Taylorismus stützt und Umbrüche erschwert. Ohne diese Komponente hochstilisieren zu wollen, hat sie doch schon deswegen einige Bedeutung, weil sie mit der geronnenen Gestalt industrieller Produktionsprozesse korrespondiert. Die materialisierte Logik des Taylorismus in den Fabriken, eine dadurch geprägte Qualifikationsstruktur und innerbetriebliche eingeschliffene Methoden des Arbeitskräfteeinsatzes haben die Tendenz, weitere Rationalisierungsschritte vorzuprägen und zumindest den »Modernisten« die Schwelle für einen Wechsel in der Rationalisierungsstrategie zu erhöhen. Dies gilt um so mehr, wie die Frage der ökonomischen Effizienz höchst strittig bleibt und selten eindeutig zugunsten einer Einsatzstrategie entschieden werden kann.

Zudem wirken die vier genannten Faktoren, die das Aufkommen der neuen Produktionskonzepte begünstigen, nicht per se gegen den Taylorismus. Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und das andere Bild vom Arbeiter legen zwar andere Lösungswege nahe, verhindern aber wiederum auch keine Fortsetzung des Taylorismus; dieser kann durchaus effektiv bleiben, auch wenn er — gemessen an den neuen Möglichkeiten — nur noch eine suboptimale Lösung ist. Die beiden anderen Verursachungsmomente der neuen Produktionskonzepte greifen demgegenüber in gegensätzlicher Weise in den Handlungsrahmen tayloristischer Rationalisierung ein.

Für sich genommen bedeuten die Veränderungen auf dem Absatzmarkt — also das geforderte Mehr an Flexibilität durch die größere Marktnähe und die Tendenz zur Verringerung der Seriengrößen — die Verstärkung eines klassischen Störfaktors für dieses Rationalisierungskonzept, denn die hohe Effektivität von Technisierung und Arbeitsorganisation nach tayloristischem Muster mußte ja bisher gerade mit Flexibilitätseinbußen bezahlt werden. Die in den 70er Jahren einsetzenden Experimente mit neuen Arbeitsformen<sup>4</sup> sind primär als Versuch zu lesen, zumindest in der absatzmarktempfindlichen Endmontage (nicht so sehr in der Teilefertigung) die eingehandelte Starrheit arbeitsorganisatorisch aufzuweichen. Diese vom Markt her ausgehende Gefährdung des Taylorismus kann nun aber durch die neuen Technologien ein Stück weit aufgefangen, ja möglicherweise sogar überkompensiert werden.<sup>5</sup> Die um die Mikroelektronik gruppierten neuen Technisierungsformen erlauben es zumindest ein Stück weit, die Produktivitätspotentiale bisheriger starrer Mechanisierung mit den Flexibili-

<sup>4</sup> Vgl. Norbert Altmann u.a.: Grenzen neuer Arbeitsformen, Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte. Frankfurt-New York 1982

<sup>5</sup> Vgl. Karin Benz-Overhage u.a.: Neue Technologien und alternative Arbeitsgestaltung. Auswirkungen des Computereinsatzes in der industriellen Produktion. Frankfurt-New York, 1982

tätschancen, die bisher lebendiger Arbeit vorbehalten waren, zu kombinieren, d.h., es wird möglich, ohne Rücknahme des Mechanisierungsgrades die erforderliche Produktflexibilität zu erreichen. Dies gilt vor allem für die bereits stark mechanisierte Einzelteillfertigung, während die bisher ausgesprochen mechanisierungsfeindlichen Montagen durch die neuen Technologien überhaupt erst einer Technisierung zugänglich gemacht werden.

Ein Versuch der Abschätzung der weiteren Perspektiven des Taylorismus unter diesen Bedingungen muß zwei Entwicklungsrichtungen unterscheiden:

- (1) Weiterentwicklung: Festhalten am Grundkonzept, aber Modifikation entsprechend veränderter Produktionsbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten;
- (2) Auflösung: Aufweichung bis hin zu Überwindungen des Grundkonzepts entsprechend integrierter Arbeitseinsatzpolitik.

Zu (1): Sieht man einmal ab von all jenen Einsatzfeldern, in denen am Grundkonzept des Taylorismus festgehalten wird, weil die Produktionsbedingungen keine Impulse zur Veränderung setzen und insofern die historische Schwerkraft dieser Rationalisierungstradition mehr oder weniger ungebrochen weiterwirkt, so werden in diesem Kontext typischerweise zwei Varianten auftreten: a) Bei technischer Rationalisierung wird arbeitsorganisatorisch im klassischen Muster der Polarisierung die nach wie vor günstigste Lösung gesehen. Das heißt, einer gewissen Ausdehnung qualifizierter Arbeitsplätze im Bereich der Anlagenführung, Qualitätskontrolle, Arbeitsvorbereitung und Instandhaltung werden auf der anderen Seite die bekannten Lückenbüßerarbeitsplätze für Jedermannsarbeit entsprechen. Soweit die Kernfunktionen der Produktionsprozesse entsprechend des integrierten Arbeitseinsatzes der neuen Produktionskonzepte als Facharbeit definiert werden, kommt es sogar zu einer Radikalisierung der Situation bei den Jedermannsarbeitsplätzen, die als Übergang von der Polarisierung zur Segmentierung zu charakterisieren ist. Während beim traditionellen polarisierten Einsatzmuster für die Arbeitskräfte auf unqualifizierten Positionen ein »Rauf«-Arbeiten in den Sektor qualifiziert-angelernter Arbeit — natürlich auch im Sinne nicht formalisierter betrieblicher Selektion — ermöglicht wird, ist dieses innere Band des gemeinsamen Arbeitsbereichs dann zerschnitten und eine Arbeitsplatzkarriere ausgeschlossen, wenn die Differenzen zwischen den verschiedenen Arbeitsplatztypen so groß sind, daß ein Einsatz auf einer höhereingestufteten Position an Qualifikationen gebunden ist, die nur außerhalb der Produktion erworben werden können. Unter bestimmten Bedingungen tritt diese Konstellation gerade in Korrespondenz zu den neuen Produktionskonzepten auf. Denn wo technische Schwierigkeiten oder wirtschaftliche Erwägungen dafür sprechen, simple Bedienungs-, Prüf- und Sortierfunktionen als Handarbeit zu belassen, andererseits arbeitsprozeßliche Hindernisse ihre Einbeziehung in die Integration der Kernfunktionen erschweren, werden sie typischerweise als Jedermannsarbeitsplätze auf niedrigstem Niveau homogenisiert, verselbständigt und isoliert, b) Die andere Variante des Festhaltens am Grundkonzept des Taylorismus läßt sich, scheinbar paradox, als seine Selbstaufhebung kennzeichnen. In der hier gemeinten Konstellation wird die Polarisierung dadurch hinfällig, daß der neue technologische Schub genau die Bereiche automatisiert, die bisher als Lückenbüßer-Jedermannsarbeit verblieben waren,

während Arbeitsaufgaben mit höheren Qualifikationsanforderungen weiterhin anfallen oder neu entstehen. Daß heißt, nunmehr generiert derselbe Prozeß komplexere Arbeitsaufgaben, der weite Bereiche der Jedermannsarbeit gerade eliminiert. Soweit für eine Arbeitsstrukturierung tayloristischen Typs überhaupt noch eine Funktionsmasse einfacher Handarbeit verbleibt, läuft eine solche Arbeitseinsatzpolitik nun Gefahr, spürbar ineffiziente Lösungen zu privilegieren. Denn in diesen Konstellationen ist es zumeist ohne jede Beeinträchtigung optimaler Funktionswahrnehmung möglich, den unverzichtbar einzusetzenden höherqualifizierten Arbeitskräften diese Restaufgaben mitzuübertragen.

Zu (2): Aufweichungen bzw. Überwindungen des Grundkonzepts des Taylorismus ergeben sich dort, wo die Strategie möglichst weitgehender Arbeitsteilung nun auch in Funktionsbereichen mit überwiegend einfacher Handarbeit zurückgenommen wird. Diese Variante knüpft an die bereits in den 70er Jahren feststellbaren Ansätze zur Arbeitsstrukturierung an, in denen die Betriebe versucht haben, die vom Markt erheischte Produktflexibilität dadurch zu erreichen, daß sie in der kundennahen Endmontage die Starrheit strikter Arbeitsteilung aufgaben und zu vergleichsweise ganzheitlicheren Arbeitszuschnitten kamen. Mit dieser Aufgabe eines wesentlichen Moments von Taylorismus reagierten sie auf denselben Einflußfaktor, der auch für die Herausbildung von neuen Produktionskonzepten wichtig ist. Diese Aufweichung des Taylorismus durch Einbau eines strukturfremden Prinzips der Arbeitsplatzdefinition wird in der weiteren Entwicklung noch dadurch Auftrieb erhalten, wenn die Arbeitseinsatzpolitik der neuen Produktionskonzepte qua ökonomischen Erfolgs eine zusätzliche Ausstrahlung gewinnt. Wichtig könnte in diesem Zusammenhang auch werden, daß auf vielen Absatzmärkten die Qualitätskonkurrenz zunimmt. Gerade in der Endmontage erhält damit die Aufgabe der Qualitätssicherung gesteigerte Bedeutung. Diese Funktion voll in die Endmontagearbeit zu integrieren, schließt ein, mit dem tayloristischen Prinzip der Trennung von Ausführung und Kontrolle zu brechen: Wenn dies den Betrieben — und hier spielt wiederum das veränderte Bild vom Arbeiter eine wichtige Rolle — nunmehr realistisch erscheint, so erweitert sich auch in den Bereichen der traditionell einfachen Handarbeit der Set der Arbeitsaufgaben erheblich, der für eine ganzheitliche Arbeitsplatzdefinition in Frage kommt. In diesem Falle würden die engen Grenzen, die die Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen der 70er Jahre vielfach kennzeichnen, übersprungen — in unserer Fragerichtung als weitere Auflösung des Taylorismus zu verstehen.

Abschließend ist noch darauf hinzuweisen, daß mit dieser Unterscheidung von Formen der Weiterentwicklung und der Auflösung des Taylorismus nicht der Eindruck erweckt werden soll, als gäbe es in der industriellen Praxis eine klare Grenze zwischen diesen Tendenzen und den Varianten der Rationalisierungsstrategie, die mit den neuen Produktionskonzepten beschrieben wird. Die These von der Pluralität von Produktionskonzepten schließt durchaus die Möglichkeit vielfacher Übergänge zwischen den beiden hier skizzierten Konzepten und weiteren ein, die in der bisherigen Diskussion noch unberücksichtigt geblieben sind.

## V. Neue Produktionskonzepte und gewerkschaftlicher Handlungsbedarf

Die neuen Produktionskonzepte berühren weder gegenwärtig noch auch nur mittelfristig — soweit jedenfalls gegenwärtig absehbar — die Gesamtheit der Arbeiter, und selbst bei denjenigen, die von der neuen Rationalisierungsstrategie unmittelbar betroffen sind, ist damit keineswegs ihre Situation als abhängig Beschäftigte insgesamt bestimmt. Deswegen ist noch einmal zu betonen: Wir gehen hier fast ausschließlich auf jenen gewerkschaftlichen Handlungsbedarf ein, der vom Aufkommen der neuen Produktionskonzepte berührt ist. Die Aufgabe, die hier behandelten Momente in das Gesamtkonzept gewerkschaftlicher wie politischer Interessenvertretung von Arbeitnehmern einzuordnen, kann nur ausdrücklich hervorgehoben werden. Besonders deutlich wird dies am Problem der Arbeitslosigkeit, das mit Sicherheit nicht in einem Zuge mit der »richtigen« gewerkschaftlichen Antwort auf die neuen Produktionskonzepte gelöst werden kann.

Allerdings gilt auch umgekehrt: Ein Verzicht der Gewerkschaft, auf die durch die neue Rationalisierungsentwicklung hervorgerufenen Chancen und Probleme zu reagieren, würde nicht nur bedeuten, im Ergebnis eine wichtige und zunehmend noch wichtiger werdende Arbeitergruppe aus der eigenen Politik auszugrenzen, sondern dürfte die Schubkraft der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen insgesamt beeinträchtigen. Die Aufgabe, eine spezifische Politik (hier: gegenüber den neuen Produktionskonzepten) in eine umfassendere Gewerkschaftsstrategie einzubringen, ist im Grundsatz auch nicht neu, sondern stellt sich ganz prinzipiell durch die Tatsache, daß die Allgemeinheit der abhängig Beschäftigten immer nur in ihrer Besonderheit existiert.

Einen spezifischen Anknüpfungspunkt für die Interessenvertretung der Arbeiter im Produktionsbereich bieten die neuen Produktionskonzepte in den Dimensionen, die sich in der Qualifikationsfrage bündeln lassen. Hier können Koalitionen mit den betrieblichen »Modernisten« die Sache durchaus positiv voranbringen.

Es ist festzuhalten, daß diese positive Seite der neuen Produktionskonzepte keineswegs als Indiz dafür zu werten ist, daß diese nicht der Logik von Kapitalverwertung folgen. Im Zuge der Gleichsetzung von Taylorismus und kapitalistischer Rationalisierung konnte die Vorstellung Raum greifen, als sei die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne eine Zielgröße von Rationalisierung. Aus dem Umstand, daß das Ziel von Maßnahmen zur Gestaltung von Produktionsprozessen die Sicherung von Kapitalverwertung ist, folgt aber u.E. »nur«, daß das Kapital gegenüber den durch seine Maßnahmen gesetzten Arbeitsfolgen gleichgültig ist. Dies schließt durchaus ein, daß Problemlösungen bei der Produktionsgestaltung prinzipiell auch dann in Frage kommen, wenn sie zu Lasten der einbezogenen Arbeitskräfte gehen. Im Grundsatz ist aber auch eine Produktionsgestaltung nach kapitalistischer Logik denkbar, die gegenüber der Ausgangssituation auch für die unmittelbar Betroffenen Verbesserungen in relevanten Interessendimensionen bringt. Ein solcher Fall scheint uns bei Rationalisierung entlang der neuen Produktionskonzepte unter dem Qualifikationsaspekt vorzuliegen — was, wie wir ausdrücklich betont haben, keines-



wegs für alle Interessendimensionen gilt. Es ist etwa nach unserem Kenntnisstand kein Argument in Sicht, das dafür spricht, daß die Arbeitseinsparungspotentiale der Rationalisierungsmaßnahmen nach den neuen Produktionskonzepten wesentlich anders ausfallen als beim tayloristischen Modell.

Selbst der positive Ansatzpunkt in der Qualifikationsfrage ist kein Selbstläufer: Die neuen Produktionskonzepte führen keineswegs naturwüchsig zu verbesserten Arbeits- und Berufsbedingungen. Solange sie allein unter der für die Unternehmen einzig zählenden Perspektive der effektiven Arbeitskraftnutzung entwickelt werden, ist in ihnen immer ein Zug zur Beschränkung und Gegenläufigkeit angelegt:

- durch Bündelung der Qualifikationseffekte: möglichst wenig Arbeitskräfte werden beteiligt;
- durch enge betriebsspezifische Qualifizierung: der Anteil übertragbarer Qualifikationen wird möglichst klein gehalten;
- durch extreme Funktionsausweitung: höhere Qualifikationen sollen als Anlaß zur Arbeitsintensivierung herhalten.

Um die positiven Möglichkeiten der neuen Produktionskonzepte im Interesse der Beschäftigten nutzen zu können, besteht bereits innerhalb eines Betriebes, der die neue Rationalisierungsstrategie anwendet, die Aufgabe, die oben skizzierten Negativeffekte mit gewerkschaftspolitischen Mitteln zu vermeiden. Dies würde etwa heißen:

- explizites Ausschöpfen der im Zusammenhang der neuen Technologien erweiterten Gesamtmasse qualifizierter Funktionen für komplexe Arbeitsplatzdefinitionen für möglichst viele Arbeitskräfte;
- Beeinflussung der Zugangsvoraussetzungen für Arbeitskräfte zu den neuen Bereichen, um Konkurrenz und Spaltung unter der Belegschaft zu vermindern;
- die Nutzung der neuen Technologien zur Beseitigung restriktiver Arbeitsplätze ist mit der Schaffung angemessener, für die bisherigen Arbeitsplatzinhaber auch ausfüllbarer Ersatzarbeitsplätze zu verbinden;
- die bei der Umstellung notwendigen Bildungsprozesse dürfen nicht zu individuellen Vorleistungen der Betroffenen verdreht werden. Ausrichtungen der Bildungsprozesse an einem umfassenden Qualifikationsbegriff, der sich eben nicht auf prozeßspezifische Anforderungen des Einzelfalls reduzieren läßt; Orientierung an souveräner Berufsarbeit, Öffnung der Anwendbarkeit der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten auch für Bereiche jenseits der betrieblichen Realität;
- Offenlegung und Regelung der neuen Leistungsanforderungen, um einseitige Festlegungen von seiten des Betriebes zu verhindern und die Möglichkeiten umfassenderer Arbeitsplatzdefinitionen nicht mit Intensivierungsdruck zu blockieren.

Es ist noch nicht entschieden, ob und wann und unter welchen Modalitäten der neue Produktionsarbeiter durchgängig auf das Facharbeiterniveau gehoben wird. Die hiermit gestellten Gestaltungsprobleme sind zwar auf der betrieblichen Ebene umzusetzen, doch heißt dies keineswegs, daß die auf dieser Ebene mobilisierbaren Kräfte der Belegschaft und ihrer Interessenvertretung dazu ausreichen. Schon deswegen stellt sich die Notwendigkeit, den gewerkschaftlichen Einflußversuch auf die neuen Produktionskonzepte in eine dezidiert betriebs-

übergreifende, ja zum Teil den gewerkschaftlichen Politikrahmen übersteigende Strategie einzubauen.

So sehr zu betonen ist, daß die neuen Produktionskonzepte Chancen für Arbeitsverbesserungen eröffnen, so wenig darf übersehen werden, daß sie gleichzeitig die bestehenden Probleme verschärfen und neue Gefahren heraufbeschwören, was noch einmal die Aufgabe unterstreicht, das neu eröffnete Handlungsfeld mit gewerkschaftlichen Aktivitäten zu besetzen und inhaltlich zu beeinflussen. Denn wer glaubt, mit dem Aufkommen der neuen Produktionskonzepte sei nun doch die alte Hoffnung wahr geworden, daß Arbeit im Prozeß der Automatisierung zwangsläufig vom Makel der Fremdbestimmtheit und des zerstörerischen Verschleißes befreit werde, übersieht — in den interessierten Stellungnahmen von Unternehmerseite zu den Ergebnissen der Studie »Das Ende der Arbeitsteilung?« noch am ehesten verständlich — die Grenzen und Widersprüche der Entwicklung. Für eine Neubelebung des Automationsoptimismus früherer Tage besteht keine Rechtfertigung.

Dies wird besonders deutlich, wenn man sich von den Problembereichen, die gewissermaßen im Innenfeld der neuen Produktionskonzepte und ihrer angemessenen Ausgestaltung im Betrieb liegen, denjenigen zuwendet, die die Außenwirkung des neuen Rationalisierungskonzeptes berühren. Wie groß das Potential sozialer Verbesserung auch dort sein mag, wo die neuen Produktionskonzepte kontrolliert angewendet und durch eine entsprechende Interessenvertretungspolitik genutzt werden: Der neue Rationalisierungstyp hat an anderer Stelle eine gesellschaftlich höchst problematische Wirkung. Er provoziert eine Verfestigung der in der Gesellschaft ohnehin angelegten Spaltungen. Dabei besteht durchaus die Gefahr, daß diese gesellschaftliche Segmentbildung von einem Nebeneinander in ein Gegeneinander von Arbeitergruppierungen umschlägt. Hierfür zeichnen sich unterschiedliche Konstellationen ab: Eine Gefahr liegt in einer brancheninternen Segmentbildung. Sie besteht in jenen Industriezweigen, in denen trotz neuer Technologien ein großes Feld einfacher Operationen fortexistiert, das qualitativ aufzuforsten in privatwirtschaftlicher Perspektive nicht die Spur eines Nutzungsvorteils verspricht — wo also, wie in Teil IV beschrieben, Arbeitsgestaltung im Sinne der neuen Produktionskonzepte sich kombiniert mit rigidester Taylorisierung im verbleibenden Sektor einfacher Handarbeit, die moderne, radikalisierte Variante von Polarisierung praktiziert wird. Eine gewerkschaftliche Politik, die gegenhält und auf Integration der einfachen mit den qualifizierten Arbeiten besteht, muß also die positiven Momente der neuen Rationalisierungsentwicklung erst verallgemeinern und Abkoppelungen verhindern.

Die zweite Gefahr ist in einer stärkeren interindustriellen Segmentbildung zu sehen. Sie ergibt sich dadurch, daß die industriellen Krisensektoren als Aktionsfeld der neuen Produktionskonzepte kaum in Betracht kommen. Jene Sektoren, die in den Status der Grenzproduzenten hineingeraten sind, können im Regelfall weder die erforderlichen Investitionsprogramme finanzieren, noch haben sie subjektiv wie objektiv die Perspektive, längerfristige Zukunftsplanungen zu realisieren. Die ökonomische Schwäche dieser Betriebe unterbindet zwar weitgehend eine dezidierte Entwicklung der dort angewendeten Produktivkräfte, doch ergeben sich damit gerade nicht bessere Aussichten für gewerkschaftliche Inter-

essenvertretung. Diese Situation kann man etwa am Beispiel der Werftindustrie analysieren. Hier gibt es zwar durchaus ein ausgezeichnetes Entwicklungspotential auf der Personalseite durch hohe Grundqualifikationen. Doch solange dieser Branche ökonomisch das Messer an der Gurgel sitzt, ist kaum zu erwarten, daß sie mit ihren stofflichen und arbeitsprozeßlichen Bedingungen, die an sich auf die Anwendung neuer Produktionskonzepte drängen, viel anfangen kann. Die Probleme des Kapazitätsabbaus absorbieren die Kräfte des Betriebes und überfordern die Politikmöglichkeiten der Belegschaften und ihrer Interessenvertretung. Die Gräben zu den funktionierenden industriellen Kernsektoren, in denen die neuen Produktionskonzepte schon greifen, werden dabei tiefer: auch eine Form von Segmentierung.

Schließlich besteht die Gefahr einer weiteren wechselseitigen Abschottung der Arbeitsmarktsegmente der Beschäftigten und der Nicht-Beschäftigten. Die bisherigen Opfer am Arbeitsmarkt werden eindeutig im Schatten der neuen Produktionskonzepte stehen. Auch wenn es in den florierenden Kernsektoren gelingen sollte, mit Hilfe neuer Formen der Rationalisierung ökonomisch erfolgreich zu sein: Eine Perspektive für die Wiedereingliederung bietet dies für die Dauerarbeitslosen nicht. Einerseits sind von diesem neuen Rationalisierungsschub kaum arbeitsschaffende Effekte zu erwarten, weil die ökonomische Potenz dieser Sektoren es höchstens erlaubt, die arbeitssparenden Effekte der Rationalisierung auf der betrieblichen Ebene durch Wachstum auszugleichen. Andererseits sind die Arbeitslosen in der Regel von ihren Qualifikationen her für einen Einsatz im Rahmen neuer Produktionskonzepte nicht attraktiv; sie bringen typischerweise die denkbar schlechtesten Voraussetzungen mit, um den gesteigerten Qualifikations- und Leistungskriterien der neuen Produktionskonzepte gerecht zu werden.

Spätestens hier wird unabweisbar, daß eine gewerkschaftliche Politik gegen über den neuen Produktionskonzepten isoliert wenig aussichtsreich ist. Schon gar nicht dann, wenn man sich eine solche Strategie als nur betriebsbezogene Konzeption vorstellt. Bereits die Anforderungen an eine Beeinflussung der innerbetrieblichen Realisierung der neuen Produktionskonzepte weisen über den betrieblichen Handlungsrahmen hinaus. Gegenüber den Außenwirkungen der neuen Produktionskonzepte müssen betriebliche Bemühungen hilflos bleiben. Alle Probleme, die wir an anderer Stelle anhand der Reaktionen der Arbeiter auf die ökonomische Krise analysiert haben<sup>6</sup>, stellen sich hier in gleicher Weise.

\* Vgl. Norbert Kubach u.a.: Krisenpolitik und Belegschaftsverhalten. Metallarbeiter zwischen Gegenwehr und Unterwerfung. Hamburg 1985

## Literatur

- Norbert Altmann, Peter Binkelman, Klaus Düll, Heiner Stück: Grenzen neuer Arbeitsformen, Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte.* Frankfurt/New York 1982
- Karin Benz-Overhage, Eva Brumlop, Thomas von Freyberg, Zissis Papadimitriou: Neue Technologien und alternative Arbeitsgestaltung. Auswirkungen des Computereinsatzes in der industriellen Produktion.* Frankfurt/New York 1982
- Horst Kern, Michael Schumann: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die Arbeit und das Arbeiterbewußtsein.* 2 Bände. Frankfurt 1970, Studienausgabe, zuletzt Frankfurt 1985
- dies.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung.* München 1984
- Norbert Kubach, Rüdiger Mautz, Michael Schumann, Klaus Peter Wittemann: Krisenpolitik und Belegschaftsverhalten. Metallarbeiter zwischen Gegenwehr und Unterwerfung.* Hamburg 1985
- Michael Schumann, Edgar Einemann, Christa Siebel-Rebell, KlausPeter Wittemann: Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft.* Frankfurt 1982