

Politik um Arbeit – Vorbemerkungen zu Begriff und Entwicklungslinien der gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltung

Joachim Beerhorst

»Man muss das Politische da aufspüren, wo es – jenseits der Institutionen – im Alltag sitzt: in den Arbeits- und Lebensinteressen der Menschen. Hier müssen wir das Politische finden und erfinden.« (Negt/Kluge 2016, S. 42)

Gewerkschaften sind aus den Konflikten um abhängige Arbeit geboren. Die Artikulation und Durchsetzung von Interessen, die sich aus dieser Abhängigkeit ergeben, sind ihr Entstehungs- und Daseinsgrund. Die Höhe des Einkommens, die Dauer der Arbeitszeit, die Sicherheit am Arbeitsplatz und die Sicherung des Arbeitsplatzes, die Beziehung von Lohn und Leistung, Mitbestimmung in der Arbeitswelt – dies sind die klassischen gewerkschaftlichen Handlungsfelder. Definiert man in Anlehnung an den zitierten Gedanken von Negt und Kluge (2016) politisches Handeln als »diejenige der gesellschaftlichen Aktivitäten [...], die die Konstitution, Regulierung und Transformation der sozialen Beziehungen und Praktiken selbst beinhaltet« (Naschold 1984, S. 17), so gehört das Feld der Arbeit zum Kernbereich dieser gesellschaftlichen Aktivitäten. Auseinandersetzungen um die Arbeit sind immer schon Resultat und Gegenstand, ja: das Grundverhältnis von Politik. Denn der kapitalistische Produktionsprozess ist ein umkämpftes Terrain, ein Wechselspiel von Fremdbestimmung und Eigensinn, Macht und Herrschaft, Konflikt und Konsens. Die Industriesoziologie spricht in Anlehnung an Karl Marx vom »Transformationsproblem«: Auf dem Arbeitsmarkt gekaufte Arbeitskraft, die Arbeitsverpflichtung als Potenz, muss im Arbeitsprozess in angewendetes und sich selbst anwendendes Arbeitsvermögen umgewandelt werden; die Arbeitenden müssen auch arbeiten wollen, Verwertungslogik und Eigensinn müssen zusammenkommen – ein primärer Gestaltungsraum sozialer Beziehungen und Praktiken.

Gewerkschaften sind daher Organisationen der Politisierung der Arbeit, sowohl hinsichtlich deren Rahmenbedingungen als auch des Arbeitsprozesses.

Wie die Arbeit organisiert wird, bestimmt darüber, welche Entscheidungsräume im Arbeitshandeln bestehen; wie die Beziehung von geistiger und körperlicher Arbeit, von Anordnung und Ausführung, von Arbeitsteilung und Kooperation geregelt ist; wie weit die Arbeit entwicklungsfördernd ist oder entwicklungshemmend; welcher Sinn mit ihr verbunden werden kann; welche Über- und Unterordnungsverhältnisse sich in ihr ausdrücken; aber auch, welche Möglichkeiten der Selbstwerdung, Selbstwirksamkeit und Selbstverwirklichung in ihr enthalten sind – und damit darüber, auf welchen Grundlagen die Demokratie beruht. Die Gestaltung der Arbeit ist damit eine politische Arena ersten Ranges. Dieser eigene politische Charakter wird von den Akteurinnen und Akteuren sowohl der Praxis als auch der wissenschaftlichen Reflexion oftmals gar nicht so wahrgenommen. Und selbst Ansätze wie der des Sozialphilosophen Honneth (2023), die den Tendenzen zur »Arbeitsvergessenheit« der Sozialwissenschaft entgegnetreten, betrachten die Erfahrungen in der Gestaltung der Arbeitswelt nicht selten lediglich als »vorpolitisch« und verkennen damit einen Wesensgehalt. Umso wichtiger, dass die Gewerkschaften selbst sich der Bedeutung des Politischen der Arbeitsorganisation bewusst sind. Die Kenntnis der eigenen Geschichte kann dazu beitragen.

Blickt man auf die Geschichte der Arbeitsgestaltung bzw. der gewerkschaftlichen Diskurse über sie zurück, lassen sich deutliche Entwicklungsphasen erkennen. Im Kaiserreich und in der Weimarer Republik ging es den unter der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands bzw. im Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbund zusammengeschlossenen Freien Gewerkschaften – darunter dem Deutschen Metallarbeiter-Verband (DMV) als größter Mitgliedsorganisation – in erster Linie um eine Schutzpolitik. Verdeutlichen lässt sich das an der Debatte um die sogenannte wissenschaftliche Betriebsführung, die in den Verbandspublikationen geführt wird. Sie entzündet sich seit ca. 1910 an den Arbeitsorganisationskonzepten der Ford-Automobilwerke in den USA, die mit dem Namen Frederick Winslow Taylor verbunden sind.

Die negativen Auswirkungen der äußerst arbeitsteiligen und reglementierenden neuen Organisationsmethoden werden klar erkannt und kritisiert. So heißt es beispielsweise in einer Artikelfolge im Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands¹, dem Zentralorgan der sozialistischen Freien Gewerkschaften: »Man sieht, worauf die wissenschaftliche Betriebsführung, wie Mr. Taylor seine Methode benamst, hinausläuft: auf eine völlige Verschmelzung der lebendigen mit der toten Maschinerie. Die Unterdrückung jedes Eigenwillens, jeder geistigen Regung und Abwechslung infolge

1 | Im Folgenden zitiert als »CB«.

der ausschließlichen Konzentration des ganzen Menschen auf den Arbeitszweck muss die heute schon große Monotonie der Fabrikarbeit naturgemäß noch verschärfen und seelisch wie geistig die unvernünftigste Wirkung auf den Arbeiter ausüben.« (CB 1914a, S. 41) Gegen extrem leistungsverdichtende Vorgehensweisen und Resultate einer derartigen Neuorganisation wird an die Vetomacht der ihnen Ausgesetzten appelliert: »Wenn der Unternehmer durch ›Probearbeiter‹ mit Stoppuhr und Zeitstudie die höchsten Arbeitswerte herauspressen will, müssen diese Bemühungen scheitern an dem organisierten Widerstand der Arbeiter selber [...]. Den Arbeitern bleibt kein anderes Mittel übrig, als der Rekordleistung, dem Hetztempo, wie es der Unternehmer möchte, eine Normalleistung des Arbeiters entgegenzusetzen [...]. Diese Entscheidungen, die hier fallen werden und fallen müssen, können nichts anderes sein wie Machtfragen.« (CB 1913b, S. 419). Orientiert (und gehofft) wird bei diesen Machtfragen darauf, in den betrieblichen Auseinandersetzungen die – im Wilhelminischen Deutschland hinsichtlich institutioneller Rechte noch recht schwachen – Gewerkschaften ins Spiel zu bringen: »Ohne Gewerkschaften werden sie (die Betriebsleiter) nicht fertig werden, das Taylor-System wird auf breiter Grundlage in Deutschland nur dann durchgeführt werden, wenn die Unternehmer lernen, in dieser Frage mit den Arbeitern zu verhandeln, mit der Organisation, wenn die Ermüdungsgrenze nicht einseitig vom Unternehmer bestimmt, sondern durch den kollektiven Arbeitsvertrag geregelt wird.« Ziel ist, »die Einführung des Taylorsystems von der Bedingung abhängig zu machen, dass auch die Gewerkschaften als Arbeitervertretung ein Mitbestimmungsrecht auf Arbeitslohn und Arbeitsleistung unter den neuen Betriebsverhältnissen erreichen.« (CB 1914b, S. 329)

Erkennbar wird in den Debattenbeiträgen, dass Lohninteressen und Leistungskompromisse im Mittelpunkt stehen, nicht aber die Gestaltung der Arbeitsorganisation selbst, etwa der Umfang des Arbeitshandelns, der Inhalt der Arbeitstakte, das Verhältnis von Anordnung und Ausführung, das Qualifikationsniveau. Denn sichtbar wird eine zweite Haltung zur Organisation der Arbeit und zur Entwicklung der Produktivkräfte: Zukunftsoptimismus und objektive Notwendigkeit. Es nütze nichts, »sich rundweg ablehnend zu verhalten oder vielleicht gar passiven Widerstand zu leisten [...]. Der Grundsatz muss hochgehalten werden: Alles wird unterstützt, was die Leistungsfähigkeit der menschlichen Arbeit zu steigern imstande ist, alles wird bekämpft, was den Arbeiter in seinem körperlichen und geistigen Wohlbefinden schädigt [...]. Wir müssen den neuen amerikanischen Arbeitsmethoden, die kommen werden und kommen müssen (nach den Gesetzen des kapitalistischen Wettbewerbs) die Giftzähne ausbrechen.« (CB 1913c, S. 456; CB 1913b, S. 419). Der gezähmte Taylorismus wird in diesem Argumentationsstrang sogar zur Voraussetzung erfolg-

reicher Gewerkschaftspolitik: »Die Arbeiterschaft hat [...] das größte Interesse daran, die Leistungen zu steigern, um so der Gewerkschaftsbewegung Gründe für Forderungen auf Arbeitszeitverkürzung und Lohnerhöhung zu liefern.« (CB 1913a, S. 283)

Das ist neben der Belastungs- die Fortschrittsperspektive der gewerkschaftlichen Taylorismusdebatte der 1910er Jahre: das Akzeptieren einer hocharbeitsteiligen und das Produktionswissen und Kooperationsvermögen der unmittelbaren Produzenten entwertenden Fabrikorganisation (ist es doch nach Selbstauskunft von Taylor ihr Ziel, die Werkstatt von jeder denkbaren geistigen Tätigkeit zu befreien) als Grundlage für Verbesserungen jenseits der Arbeit: mehr Einkommen und mehr freie Zeit (und vielleicht irgendwann auf Basis der so entwickelten materiellen Produktivkräfte der Sozialismus).

Diese Fortschrittsperspektive wurde in den 1920er Jahren dann zur dominierenden. Folgt man den Untersuchungen der gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen mit Technik, Rationalisierung und Arbeit in diesem Zeitraum (Hoff 1978; Neusüß 1978; Stollberg 1981; Vahrenkamp 1983), so wird deutlich: In den freigewerkschaftlichen Diskursen überwiegt – bei aller Kritik an den negativen Folgen für die Betroffenen – der gesamtwirtschaftliche und historische Gewinn tayloristischer Organisationsformen. Somit geraten gewerkschaftlich zu forcierende Alternativen zur vorherrschenden Arbeitsorganisation nicht ernsthaft auf die Tagesordnung. Die DMV-Publikationen zeugen von »einer regelrechten Verehrung Ford'scher Prinzipien« (Swiniartzki 2017, S. 363). Um höherer Ziele willen bleibt das Feld unmittelbarer arbeitsinhaltlicher Interessen unbestellt – mit Folgen allerdings, die dieses höhere Ziel selbst gefährden: »Es scheint, dass sich nicht wenige Gewerkschafter von den neuen Technologien in einem Maße haben faszinieren lassen, dass sie die betrieblichen Probleme der Arbeiter nicht mehr richtig wahrnahmen [...]. Das individuelle Schicksal [...] infolge von Rationalisierung wurde als Preis für den gesellschaftlichen Fortschritt begriffen. Auch die Gefahren monotoner Arbeit wurden gesehen, aber man meinte vielfach, sie könnten mit jener Freizeit ausgeglichen werden, die durch die Rationalisierung wachsen sollte [...]. Nur von wenigen ist der Widerspruch zwischen einer taylorisierten Produktion mit entmündigten Arbeitern und dem demokratischen Anspruch des Sozialismus klar erkannt worden« (Vahrenkamp 1983, S. 729 f.).

Zwar regt sich im DMV bis in das Mitgliederorgan »Metallarbeiterzeitung« hinein eine »Rationalisierungsopposition« gegen die produktivitätsorientierte Verbandslinie und die »eklatante Betriebsferne des gewerkschaftlichen Denkens«, verbunden mit der Forderung, »der DMV müsse sein betriebliches Potential nutzen, um Einfluss auf zentrale Elemente wie die Zeitstudien, Akkordkalkulationen und Geschwindigkeiten zu gewinnen« (Swiniartzki 2017, S. 369) – jedoch

relativ folgenlos: »Den Kampf um die ›innere Betriebsausgestaltung‹ nahm der DMV vor seinem Ende nicht mehr auf [...]. In der Auseinandersetzung um die ›Seele des Arbeiters‹ fehlte dem Verband dadurch jedoch häufig die Rückkoppelung an die Arbeitserfahrung als Generator gewerkschaftlichen Esprits« (ebd., S. 374).

Möglicherweise hat ein inhaltlich entleertes Arbeitsethos und ein Mangel an demokratischer Arbeitserfahrung dazu beigetragen, dass die Arbeiterbewegung der Weimarer Republik dem Aufstieg und der Herrschaft des Nationalsozialismus unterlag. Nach 1945 jedenfalls bestand in der von den wiedergegründeten Gewerkschaften zunächst verfolgten »Neuordnung der Wirtschaft« die prinzipielle Chance, auch die Organisation der Arbeit auf die Tagesordnung zu setzen. Und in der unmittelbaren Nachkriegszeit geschah das durchaus: das Ingangsetzen und die Leitung der Produktion durch die Belegschaften sowie Streiks für erweiterte Mitbestimmung sind dafür Beispiele. Allerdings schafften es die Fragen der Arbeitsgestaltung nicht auf die neue Tagesordnung der 1950er Jahre, verhindert durch die Restauration alter Verfügungsverhältnisse, das Scheitern der Neuordnungsvorstellungen und die Schwerpunktsetzung gewerkschaftlicher Aktionsprogramme auf Einkommenserhöhung, Arbeitszeitverkürzung und Sozialpolitik. »Die Grundstruktur und Zielbestimmung des kapitalistischen Reproduktionsprozesses, welche die Inhalte von Gewerkschaftspolitik – mögen sie im Einzelfall noch so umstritten und umkämpft sein – in das Korsett einer vorgegebenen ökonomischen und technischen Rationalität zwingen, wurden [...] nie infrage gestellt.« (Schmiede 1980, S. 474) Fand daher keine gewerkschaftliche Arbeitsgestaltung, keine Politik um die Organisation der Arbeit statt?

Genau hier setzt die vorliegende Untersuchung ein. Rekonstruiert wird die Arbeitsgestaltungspolitik der IG Metall im Zeitraum 1950 bis 2000, also in fünf Jahrzehnten unterschiedlichster gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technischer Entwicklung. Dabei stützt sie sich, anders als die meisten Überblicksdarstellungen, nicht nur auf die gewerkschaftliche Programmatik, sondern wesentlich auf Quellen, die kaum öffentlich zugänglich sind: auf graue Literatur wie z. B. interne Dokumente, Betriebsvereinbarungen, Positionspapiere, Organisations-, Konferenz- und Projektberichte, Protokolle, Bildungsmaterialien sowie auf Experteninterviews und eigene Erfahrungen der Autoren als Akteure und Aktionsforscher der Arbeitsgestaltung. Dargestellt wird also nicht lediglich der programmatische Diskurs, sondern das reale Handeln und damit primäre und nicht nur sekundäre Arbeitspolitik.

Dieses Vorgehen rückt eine Handlungsebene und eine Akteursgruppe in den Mittelpunkt, die jeweils für das arbeitspolitische Geschehen zentral ist, jedoch gleichzeitig hinsichtlich ihrer Bedeutung im gewerkschaftlichen Kontext um-

stritten und wissenschaftsanalytisch unterbelichtet: die Betriebspolitik und die Betriebsräte. Ein Verdienst der vorliegenden Studie: Sie beleuchtet die konfliktreiche Wechselbeziehung zwischen gewerkschaftlicher Tarifpolitik und gewerkschaftsorientierter Betriebspolitik einerseits; andererseits den teils aus konzeptionellem Mangel und handlungspraktischer Not geborenen Bedeutungszuwachs der betrieblichen Ebene. Die ständigen Veränderungen der Arbeitsorganisation im Betrieb machen deren Mitgestaltung für die betrieblichen Interessenvertretungen so oder so unausweichlich – mit Hilfe überbetrieblicher Orientierung, tariflicher Rahmung und konkreter gewerkschaftliche Beratung, wenn es sie gibt; wenn nicht, dann ohne sie. Politik um die Organisation der Arbeit findet also immer statt, sei es unterhalb gewerkschaftlicher Gestaltungsdiskurse, sei es über sie hinaus oder hinweg.

Die Studie rekonstruiert wichtige Etappen der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen betrieblicher Arbeitsgestaltung wie z. B. Leistungsverdichtung, Taylorismus und neue Produktionskonzepte zur Überwindung seiner Grenzen, Rollback-Bewegungen im Zeichen von Lean Production. Rekonstruiert werden zudem gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Konzepte einer Humanisierung der Arbeit: herausragend hierbei der Lohnrahmentarifvertrag II, das Projekt »Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)«, das Aktionsprogramm »Arbeit und Technik«, das Projekt »Tarifreform 2000« sowie – gestaltungspolitisch ambivalent – die 35-Stunden-Woche. Zentraler Bezugspunkt eines Leitbildes humaner Arbeitsgestaltung ist für die Autoren insbesondere die Organisationsform der Gruppenarbeit. Deren Motive, Varianten, Widersprüche und Potenziale werden besonders gründlich erörtert.

Die Verfasser machen deutlich: Die IG Metall überwindet im Prozess konfliktreicher Selbstverständigung in den 1980er Jahren den Ökonomie- und Technikdeterminismus der Arbeitsorganisation zugunsten ihrer Formbarkeit nach menschlichen Interessen. Die in Kaiserreich, Weimarer Republik und früherer Bundesrepublik dominierende Schutz- und Fortschrittsperspektive auf die gegebenen Organisationsformen von Arbeit und Technik erfährt damit eine Erweiterung um die *Gestaltungsperspektive* am Maßstab guter Arbeit.

Den Diskurs durchziehen drei Leitfragen, die es gegenwärtig und künftig zu beantworten gilt:

- Wie gelingt es, unmittelbare Beteiligung der Arbeitenden im Sinne einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz so durchzusetzen, dass sie weder als unternehmerische Sozialtechnik vereinnahmt noch zu einer Entfunktionalisierung und Schwächung gewerkschaftlicher und betriebsrätlicher Vertretungsstrukturen wird, sondern zu deren Ergänzung und Stärkung?

- Wie gelingt eine gewerkschaftliche Koordinierung der aufgewerteten betriebspolitischen Gestaltungsebene und ihre strategische Verbindung mit der Tarifpolitik?
- Wie sind Formen der Selbstorganisation in Gruppenarbeit durch Leistungsregulierung wirksam zu flankieren, damit Überforderung und gesteigerte (Selbst-)Ausbeutung verhindert werden?

Die vorliegende Studie trägt den Titel »Arbeitsgestaltung als Lern- und Handlungsfeld der IG Metall«. Stoff zum Lernen und Handeln bietet sie, indem sie verborgenes Wissen zu Tage fördert und verstreutes Wissen neu zusammenführt. Damit schließt sie nicht nur eine Lücke im Gedächtnis der IG Metall und in deren Bildungsarbeit für haupt- und ehrenamtlich Aktive, sondern auch in der arbeitswissenschaftlichen Forschung. Noch nie wurden soziologische Diskurse, gewerkschaftliche Debatten und praktisches Handeln im Feld der Arbeitsgestaltung über einen Zeitraum von fünf Jahrzehnten so systematisch und konkret nachgezeichnet und kenntnisreich interpretiert. Die Studie wird dazu beitragen, den Antworten auf die Leitfragen näher zu kommen.