

Teilung der Arbeit und Demokratisierung der Wirtschaft

Vom Widerspruch zum Widersprechen

Joachim Beerhorst

1. Keine Demokratisierung der Wirtschaft ohne Demokratisierung der Arbeit

»Arbeit« lässt sich begreifen als die durch eine aktive Subjekt-Objekt-Beziehung vermittelte Selbstkonstituierung des Menschen und seiner Gesellschaftlichkeit. Das Subjekt – folgt man einer bedeutenden Linie der philosophisch-wissenschaftlichen Theoriebildung – »entäußert« sich (in der Terminologie Hegels) durch tätige Auseinandersetzung mit dem Gegenstand, verändert dabei diesen sowie sich selbst und kehrt durch diese doppelte Veränderung (auch um die in Kooperation begründeten sozialen Beziehungen) bereichert in sich zurück. Diese idealisierte Selbstentwicklung (die bei Hegel die Überlegenheit des Knechts über den Herrn durch Arbeitserfahrung und den Übergang von der feudalen zur bürgerlichen Gesellschaft bezeichnet) ist unter kapitalistischen Verhältnissen jedoch grundlegend gestört. Das menschliche Arbeitsvermögen unterliegt dem Zweck der Verwertung des Kapitals, es wird zur Ware und damit vom Subjekt zum Objekt. Das in Kapitalform vergegenständlichte Produkt hingegen – die Sache – verselbstständigt sich gegenüber den Produzenten, es kommt (von Marx als Fetischisierung charakterisiert) »zur Macht des Machwerks über die Machenden« (Wolfgang Fritz Haug), der Wert wird zum »automatischen Subjekt« (Marx); Rückkehr in sich und damit die Bildung von Identität ist gestört oder verstellt durch Entfremdung.

Widerstand und Protest unterschiedlicher Reichweite gegen diese Verkehrung von Subjekt und Objekt, gegen die Subsumtion der Arbeit unter das Kapital, ist Entstehungs- und Daseinsgrund der Arbeiterbewegung und – als deren Teil – der Gewerkschaften. »Freie Wahl der Aufseher und Werkmeister« heißt eine der Forderungen der Allgemeinen deutschen Arbeiterverbrüderung im Jahr 1848, und der Repräsentant der nach dem Sozialistengesetz zur stabilen und wachsenden Organisation werdenden Freien Gewerkschaften postuliert zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts »die Überwindung des Absolutismus im Fabrikbetriebe, an dessen Stelle die demokratische (socialistische) Organisation der Betriebsstätten zu treten hat. [...] Der letzte Schritt wäre dann die Über-

nahme der Leitung der Production durch die Arbeiterschaft.«¹ Bedeutend an dieser programmatischen Schrift des Vorsitzenden der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands ist ihr normativer und strategischer Charakter. Legien zieht eine Analogie zur Gesellschaftsgeschichte, in der der Übergang von der absoluten Monarchie zur demokratischen Republik auch nicht in einem Akt gelingt, sondern als Zwischenglied des konstitutionellen Staates bedarf und er benennt Mittel einer Konstitutionalisierung der Arbeitswelt: Neben den Gewerkschaften selbst, dem kollektiven Arbeitsvertrag und dem Streik sind es ständige Arbeiterausschüsse, deren Mitsprache sich über soziale Angelegenheiten hinaus auch auf die allgemeinen Betriebseinrichtungen zu erstrecken habe und in der gänzlichen Übernahme der Produktionsleitung münden solle. Mit dieser Schrittfolge – über die verfasste Fabrik zur demokratischen Republik der Arbeit – legt er den Grund für das insbesondere die deutsche Gewerkschaftsbewegung kennzeichnende programmatische Transformationskonzept der Demokratisierung der Wirtschaft.

Legiens Perspektive ist konzentriert auf die betriebliche Seite – auf die Mit- und Selbstbestimmung in der Arbeit, auf »Produzentendemokratie«; und diese Ebene bleibt bis in die Gegenwart der Schwerpunkt gewerkschaftlichen Agierens. An dieser Konzentration, wenn sie zur Beschränkung wird, gibt es frühzeitig Kritik aus der Bewegung selbst heraus. Denn aus der Produzentenposition allein lässt sich die gesellschaftliche Arbeit nicht demokratisch organisieren. Karl Korsch, linker Kritiker einer solchen Verengung, weist in seiner für die Schulung der Arbeiter- bzw. Betriebsräte in und nach der Novemberrevolution bestimmten Schrift »Was ist Sozialisierung?« darauf hin,

»dass auch nach Ausschaltung des kapitalistischen Privateigentums sich im Wirtschaftsleben einer menschlichen Gemeinschaft zweierlei Interessen gegenüberstehen: das Interesse der produzierenden Arbeiter jedes einzelnen Produktionszweiges einerseits, das Interesse der Gesamtheit der übrigen Produzenten und Konsumenten andererseits. [...] Nur bei [...] gleichmäßiger, gerechter Berücksichtigung der Interessen der Produzenten wie der Konsumenten entsteht durch die Sozialisierung kein Sondereigentum [...], sondern wahres Gemeineigentum. [...] [Es] bedarf [...] einer inneren Umwandlung des Eigentumsbegriffs, einer völligen Unterordnung jeglichen Sondereigentums unter den Gesichtspunkt des gemeinsamen Interesses der Gesamtheit.«²

Mit der Einbeziehung des »Interesses der Gesamtheit« ist die Perspektive auf die überbetriebliche Ebene erweitert: »Die Wirtschaft ist nicht eine private, sondern öffentliche Angelegenheit. [...] Man nennt sie Volkswirtschaft, weil sie Wirtschaft des Volkes für das Volk sein soll. Also ist die Wirtschaft eine Volksangelegenheit und nicht Sache des Unternehmertums« – so das vom ADGB-Vorsitzenden zu Beginn der Weimarer Republik erhobene Postulat einer gemeinwirtschaftlichen Ausrichtung der Ökonomie.³ Es findet Ausdruck im gewerkschaftlichen Bemühen um öffentlichen Einfluss auf die Wirtschaftslenkung über den in der Verfassung vorgesehenen (allerdings über eine vorläufige Rumpfverson ohne klare Befugnisse nie hinausgekommenen) Reichswirtschaftsrat

1 Legien 1900: 109–110.

2 Korsch 1919: 16–17; 26.

3 Leipart 1919.

und insbesondere im von Fritz Naphtali Ende der 1920er Jahre entwickelten Konzept der »Wirtschaftsdemokratie«, das sich die Gewerkschaften zu eigen machen. Es richtet sich im Kern darauf, Elemente der Wirtschaftsplanung zur Orientierung der Produktion an gesellschaftlichen Bedürfnissen gegen die Dominanz der kapitalistischen Verwertungslogik durchzusetzen. Mittel dazu sind drittelparitätisch aus Unternehmern, Arbeitervertretern und Verbrauchern zusammengesetzte Selbstverwaltungskörperschaften der verschiedenen Wirtschaftszweige, die Vertretung der Gewerkschaften in allen Organen der staatlichen Wirtschaftspolitik sowie der Ausbau eines gemeinwirtschaftlichen und genossenschaftlichen Sektors – es geht darum, die Gesamtwirtschaft durch strukturelle Eingriffe gesellschaftlichem Einfluss zu unterstellen und schrittweise in eine sozialistische Wirtschaftsweise zu überführen.⁴

Die nach der faschistischen Diktatur in Deutschland wiedergegründeten Gewerkschaften knüpfen an die wirtschaftsdemokratische Programmatik der Weimarer Republik an: Die wirtschaftspolitischen Grundsätze des DGB-Gründungskongresses von 1949 postulieren in kapitalismuskritischer Perspektive eine Trias von umfassender paritätischer Arbeitnehmermitbestimmung in allen – also insbesondere auch wirtschaftlichen – Unternehmensangelegenheiten, volkswirtschaftlicher Rahmenplanung und Vergesellschaftung von Schlüsselindustrien.⁵ In der weiteren programmatischen und praktischen Entwicklung allerdings zerfällt diese konzeptionelle Geschlossenheit, Sozialisierung und volkswirtschaftliche Planung bleiben auf der Strecke, die betriebliche und unternehmensbezogene Mitbestimmung rückt ins Zentrum – und wird von einem Mittel zur umfassenden Neuordnung der Wirtschaft zum Ziel.

Mit welcher Reichweite auch immer Konzepte und Projekte einer Demokratisierung der Wirtschaft verfolgt werden⁶ – systemtranszendierend oder systemimmanent – ihre Realisierung ist schwer vorstellbar ohne eine veränderte Stellung der Menschen in ihrem Arbeitshandeln, das heißt ohne eine Demokratisierung der Arbeit. Denn die Erfahrungen und Handlungsräume in der Sphäre, die nach wie vor den größten Teil des wachen Lebens bestimmt, sind die Grundlage der subjektiven Möglichkeiten und Motive des Mit- und Einwirkens bei der Gestaltung betrieblicher und gesellschaftlicher Verhältnisse. Mit- und Selbstbestimmung in der Wirtschaft und im gesellschaftlichen Zusammenleben, die Überwindung der Verkehrung von Subjekt und Objekt, ist an die Kritik und Überwindung der Subalternisierung in der Arbeitswelt gebunden. Daher: Keine Demokratisierung der Wirtschaft ohne Demokratisierung der Arbeit. Dieser Unterbau wurde von den Gewerkschaften konzeptionell bisher nur unzureichend entwickelt.

2. Kritik der Arbeitsteilung und Desiderate gewerkschaftlicher Arbeitspolitik

Auffallend an den mitbestimmungs- und arbeitspolitischen Konzepten der Gewerkschaften ist, dass sie – im historischen Rückblick – den Zusammenhang zwischen der

4 Naphtali 1977.

5 Friedrich-Ebert-Stiftung/Bundeszentrale für politische Bildung 1984: 816ff.

6 Vgl. Beerhorst 2022.

Organisation der Arbeit und der Fähigkeit und Motivation zur aktiven Beteiligung an der betrieblichen und gesellschaftlichen Willensbildung kaum zum Thema machen.

Mittlerweile ist deutlich herausgearbeitet worden,⁷ dass es die deutsche Arbeiterbewegung – die kommunistische wie die sozialdemokratische und gewerkschaftliche – in ihrer Geschichte nicht nur nicht vermocht hat, einen radikal emanzipatorischen Arbeitsbegriff zu entwickeln und zu verfolgen, sondern dass sie – mit dem Bruchpunkt der Taylorismusdebatte um 1910 und dem Kulminationspunkt in der Weimarer Republik – ein Verständnis von der Rationalität des Produktionsprozesses kennzeichnete, das im Kern mit dem der bürgerlichen Arbeitswissenschaft weitgehend identisch ist: Die Produktionsorganisation erscheint als kapitalistische Naturform, der »subjektive Faktor« bleibt Objekt, seine Enteignung für übergeordnete Zwecke, die Eliminierung handwerklicher Reminiszenzen und »irrationaler« Impulse gelten als notwendig.⁸ Die DMV-Publikationen zeugen von »einer regelrechten Verehrung Ford'scher Prinzipien.«⁹ Gegenüber diesem Vernunftbegriff ist selbst die bürgerliche Soziologie (man denke an Webers Unterscheidung von formaler und materialer Rationalität) skeptischer: »Nur von wenigen ist der Widerspruch zwischen einer taylorisierten Produktion mit entmündigten Arbeitern und dem demokratischen Anspruch des Sozialismus klar erkannt worden.«¹⁰

Die gleiche Mentalität und Praxis setzen sich im Prosperitätskapitalismus nach dem Zweiten Weltkrieg fort – die Rahmenbedingungen der Arbeit (Lohn und Leistung, Zeit, Gesundheitsschutz) werden reguliert, ihre Organisationsform bleibt unangetastet: »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 infragegestellt.«¹¹

Dabei gälte es im Sinne einer Demokratisierung genau hier anzusetzen – an der Struktur der Arbeit, ihrer konkreten Organisation an den Arbeitsplätzen. Denn sie ist es, die Mit- und Selbstbestimmungspotenziale fördert oder beschränkt. Je eingegrenzter die Arbeitsvollzüge sind und je weniger Überblick und Zusammenhangswissen sie ermöglichen oder voraussetzen, desto weniger Kontrolle haben die Arbeitenden über sich, ihr Arbeitshandeln und seine Resultate. Zentral für den Demokratiegehalt von Arbeit und Wirtschaft ist daher die Teilung und Kooperation in der gesellschaftlichen Arbeit. Darauf, dass hier die Wurzeln von Herrschaft zu suchen sind, hat bereits Engels hingewiesen – er bezeichnet historisch zwei Wege der Klassenbildung: Die Unterwerfung eines Teils der Gesellschaft durch Gewalt oder – als entwicklungsgeschichtlich dominierende Variante – die Übertragung allgemeiner Leitungsaufgaben des Gemeinwesens, insbesondere der Produktion, an eine Gruppe und deren Verselbständigung zu einer Macht in und gegenüber der gesellschaftlichen Arbeit. »Das Gesetz der Arbeitsteilung ist es also, was der Klassenteilung zugrunde liegt.«¹²

7 Hoff 1978; Neusüß 1978; Stollberg 1981; Vahrenkamp 1983.

8 Neusüß 1978: 99–100.

9 Swiniartski 2017: 363.

10 Vahrenkamp 1983: 729.

11 Schmiede 1980: 474.

12 Engels 1975: 262.

Diese Arbeitsteilung ist in einer entwickelten Gesellschaft hochgradig differenziert entlang unterschiedlicher Niveaus von fachlich-inhaltlichen und dispositiv-anordnenden Funktionen, von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen, von horizontalen und vertikalen Verbindungs- und Trennlinien, von Ausschlüssen vom oder Zugängen zum Gestalten des Ganzen. Die Teilung und Zusammenfügung der Arbeit ist in jeder Gesellschaftsordnung – nicht nur im Kapitalismus – »die Kernsubstanz der Herrschaftsverhältnisse«, wie Rudolf Bahro in seiner unerreichten Kritik des »real existierenden Sozialismus« analysiert hat,¹³ und diese Problematik der Unter- und Überordnung in der Arbeit verschwindet nicht mit veränderten Eigentumsverhältnissen: Wenn Menschen auf eine subalterne Stellung festgelegt werden,

»wenn sich ihr gesamter Lebensprozess hauptsächlich im Zeichen irgendwelcher untergeordneten Teilfunktionen für ein unkontrollierbares Ganzes abspielt, dann wird die Subalternität aus einer Eigenschaft der Unterfunktion zur Eigenschaft des sie ausführenden Individuums. Sie beherrscht nun das subjektive Verhalten, und sogleich tritt als ihr Pendant die Verantwortungslosigkeit für allgemeinere Zusammenhänge hinzu.«¹⁴

In einer individuell wie gesellschaftlich emanzipatorischen Perspektive ginge es darum, durch eine Neuverteilung der Arbeit »keinen Menschen mehr in die Funktion einer beschränkten oder subordinierten Tätigkeit zu verwandeln«¹⁵ – ein Postulat, das auch Engels aus seiner Herrschaftstheorie ableitet:

»Die Gesellschaft kann sich selbstredend nicht befreien, ohne dass jeder einzelne befreit wird. Die alte Produktionsweise muss also von Grund aus umgewälzt werden, und namentlich muss die alte Teilung der Arbeit verschwinden. An ihre Stelle muss eine Organisation der Produktion treten, in der [...] die produktive Arbeit, statt Mittel der Knechtung, Mittel der Befreiung der Menschen wird, indem sie jedem einzelnen die Gelegenheit bietet, seine sämtlichen Fähigkeiten, körperliche wie geistige, nach allen Richtungen hin auszubilden und zu betätigen [...].«¹⁶

Eine derartige Emphase nicht-entfremdeter, persönlichkeitsbildender Arbeit trifft im abgeklärt-nüchternen Teil der Gesellschaftswissenschaft nicht selten auf den Verdacht der idealisierenden Sozialromantik und damit zumindest auf Reserve hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit für konkrete Arbeitspolitik. Aber auch ein Autor wie Axel Honneth, der dem Entfremdungsmotiv als Kritikgrundlage der Arbeit eher skeptisch gegenübersteht,¹⁷ kann sich der Kritik der Arbeitsteilung und ihrem Rückbau – wenn auch aus einer anderen (demokratietheoretischen) Perspektive – nicht verschließen:

13 Bahro 1977a: 488.

14 Bahro 1977b: 19.

15 Bahro 1977b: 43.

16 Engels 1975: 273–274.

17 Honneth 2023: 49; 51.

»Die [...] mangelnde Flexibilität, die Unfähigkeit, aktiv in das politische Geschehen einzugreifen, ist der verinnerlichte und zur zweiten Natur gewordene Niederschlag einer Arbeitstätigkeit, die vor allem aus Gründen der Gewinnsteigerung qua Kostensenkung auf wenige Handgriffe und simple Verrichtungen reduziert worden ist. Der Grundsatz, möglichst allen Gesellschaftsmitgliedern die Chance zur Beteiligung an der demokratischen Willensbildung zu eröffnen, verlangt daher Eingriffe auch in den Zuschnitt und die Aufteilung der verschiedenen gesellschaftlichen Tätigkeitsbereiche.«¹⁸

Verortet man also die Grundlagen der demokratischen Defizite in Wirtschaft und Gesellschaft in der – insbesondere mit der vertikalen Teilung verbundenen – Subalternisierung im Arbeitshandeln, so geht die Perspektive über die graduelle Erweiterung von Mitbestimmungsrechten in Betrieb und Unternehmen hinaus. Sie richtet sich auf die Neuzusammensetzung von Tätigkeiten, Qualifikationsniveaus, Kompetenzen, Urteilsvermögen und Entscheidungsmöglichkeiten. Demokratisierung von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft ist verwiesen auf eine praktische Kritik der Arbeitsteilung.

3. Die Möglichkeiten gewerkschaftlicher Arbeitspolitik

Der Zusammenhang von Arbeitsteilung und Demokratie ist angesichts der gegenwärtigen Neukombination von Arbeit und Technik (»Digitalisierung«), neuer Konzepte der Betriebs- und Arbeitsorganisation (»Ganzheitliche Produktionssysteme«), der Umbrüche in den industriellen Strukturen (»Transformation«), der postulierten Ökologisierung des Wirtschaftens, der sich verändernden Rolle des Staates gegenüber der Ökonomie und der zumindest latenten und entwickelbaren Subjektansprüche an die Qualität, den Sinn und die Autonomie in der Arbeit von höchster Aktualität: Die gesellschaftliche Arbeit wird neu organisiert. Damit erweitert sich das Feld gewerkschaftlicher Arbeitspolitik.

Im vorherigen Kapitel wurde die weitgehende Verhaftung gewerkschaftlicher Gestaltungsansprüche in den gegebenen Organisationsformen der Arbeit bis in die ersten Jahrzehnte der Bundesrepublik hinein nachgezeichnet. Allerdings lässt sich seit Beginn der 1970er und verstärkt seit Mitte der 1980er Jahre ein im Anspruch und auch in der praktischen Politik weiter gehender gewerkschaftlicher Zugang zur Arbeit feststellen: Über die Besitzstandsicherung bei Arbeitsveränderungen hinaus legen Rationalisierungsschutztarifverträge Mindestnormen in der Arbeitsgestaltung (Takt- und Erholzeiten) fest, durch Beteiligung an staatlich geförderten Projekten zur »Humanisierung der Arbeit« werden Alternativen zur weiteren Taylorisierung erprobt, angesichts der Herausforderungen durch neue Technologien kommt es zum Ausbau gewerkschaftlicher Fachabteilungen und dezentraler Technologieberatungsstellen, die primär betrieblichen Akteuren bei der Bewältigung technisch-organisatorischer Innovationen zur Seite stehen, aber im Kontext von Branchenkrisen und ökologisch beziehungsweise friedenspolitisch motivierter Produktionskritik auch alternative Produktionsverfahren und -linien umreißen – kurz: In den Gewerkschaften vollzieht sich – in unterschiedlichem

18 Honneth 2023: 106–107.

Ausmaß, aber dennoch unübersehbar – in dieser Zeit der Übergang von der Ertrags- zur Produzentenperspektive auf den Arbeitsprozess, in Ansätzen auch zur Reflexion auf dessen Inhalt.¹⁹ Diese Ansätze insbesondere der 1980er Jahre sind als gewerkschaftliche Konzepte nicht weiter entwickelt worden, im Gegenteil: Mit der Re-Traditionalisierung sozialer Konflikte im Zuge der deutschen Vereinigung und den vermeintlichen oder realen Anpassungszwängen der Globalisierung gerieten sie stark in den Hintergrund der Gewerkschaftspolitik. Aus dem Bewusstsein und den Subjektansprüchen und aus den betrieblichen Auseinandersetzungen verschwunden sind sie allerdings nicht.

Daher mag die Rede vom gestaltungspolitisch »verlorenen Jahrzehnt« der 1990er Jahre für die Ebenen der gewerkschaftlichen Programmatik und der Tarifpolitik zutreffen – für die Ebenen der Betriebe und des Betriebsratshandelns gilt sie nicht: Die ständigen Veränderungen der Arbeitsorganisation im Betrieb machen deren Mitgestaltung – so oder so – für die betrieblichen Interessenvertretungen unausweichlich. Politik um die Organisation der Arbeit findet also immer statt – zum Teil unterhalb gewerkschaftlicher Gestaltungsdiskurse, zum Teil über sie hinweg oder hinaus. Dies macht eine noch unveröffentlichte Studie deutlich, die über einen Zeitraum von fünf Jahrzehnten die Arbeitsgestaltungspolitik der IG Metall untersucht – und zwar auf der programmatischen wie auf der betrieblichen Ebene.²⁰ Rekonstruiert werden wichtige Etappen der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen betrieblicher Arbeitsorganisation – Leistungsverdichtung, Taylorismus und neue Produktionskonzepte zur Überwindung seiner Schranken, Roll-back-Bewegungen im Zeichen von *Lean Production* – sowie gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Konzepte einer Humanisierung der Arbeit. Was die Verfasser herausstellen: Die IG Metall überwand im Prozess konfliktreicher Selbstverständigung in den 1980er Jahren den Ökonomie- und Technikdeterminismus der Arbeitsorganisation zugunsten ihrer Formbarkeit nach menschlichen Interessen – eine Diskursverschiebung, die nachwirkt.

Aus eigener Erfahrung lässt sich sagen: In betrieblichen Diskussionen, in gewerkschaftlichen Handlungshilfen für Betriebsräte und Vertrauensleute, in der Bildungsarbeit, in den Schriften gewerkschaftsnaher Organisationsberater kommt als Orientierungslinie zum Ausdruck, dass die Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit mit der Begrenzung und Rücknahme von Arbeitsteilung verbunden werden muss.²¹ In den aus Materialien und arbeitspolitischer Literatur hervorgehenden Leitvorstellungen zur Gruppenarbeit lässt sich das am deutlichsten erkennen.

Der Begriff *Gruppenarbeit* als Organisationsmodus von Arbeitsprozessen ist nicht eindeutig definiert – arbeitswissenschaftlich-typologisch und empirisch gibt es unterschiedliche beziehungsweise gegensätzliche Formen. Trotz dieser Unterschiede wird die Arbeitsorganisation in Gruppen in Theorie und Praxis menschengerechter Arbeitsgestaltung gegenüber repetitiver Einzel- und Kurztaktarbeit, fragmentierten Prozessen und hierarchischer Funktionsteilung als Chance zur Revision und Zurückdrängung

19 Fricke/ Schuchardt 1984: 47ff.; 239ff.

20 Bahnmüller/Mugler/Salm 2025 (im Erscheinen).

21 Ich beziehe mich auf Materialien der IG Metall, des DGB und arbeitsorientierter Beratungsinstitute.

zerstückelter und das Subjekt entleerender Arbeitsformen und damit als Einfallstor und geeignete Grundlage für deren Überwindung angesehen.

Für humanisierende Gruppenarbeit (unter kapitalistischen Bedingungen) gilt als grundsätzliches Ziel die relative Autonomie: Der Arbeitsgruppe soll es überlassen sein, die Arbeitsschritte unter den Gruppenmitgliedern aufzuteilen, ihnen obliegen Entscheidungen über die Erledigung der täglichen Arbeit, es besteht mithin nicht nur die Verpflichtung zur gemeinsamen Arbeitsleistung, sondern auch die Berechtigung, die notwendigen Arbeitsvollzüge auf der Basis betrieblicher Vorgaben selbständig zu planen und zu verteilen. Dies konkretisiert sich in erweiterten Arbeitsumfängen, Taktentkoppelung, Boxen- statt Bandfertigung, Aufgabenintegration und Qualifizierungschancen für alle Gruppenmitglieder, hoher Eigenständigkeit bei der Planung und Steuerung der Arbeitsabläufe, Institutionalisierung sozialer Belange (Personalbemessung, Verteilzeiten), regelmäßigen selbstorganisierten Gruppengesprächen mit fixierten Zeitkontingenten für Beratung und Kommunikation sowie freier Themenwahl, Wahl der Gruppensprecher als Koordinatoren statt als Vorgesetzte, ausgehandelten und verbindlichen Regeln für die Bewältigung von externen (betriebliche Vorgaben, Rahmenbedingungen, Vorgesetzte) und internen Konflikten der Gruppe (Schutz vor ungerechtfertigter Benachteiligung Einzelner durch die Gruppe, Berücksichtigung Leistungsschwächerer).

Die postulierte Autonomie bleibt unter gegebenen Bedingungen natürlich eine relative: Sie bezieht sich auf Produkte, Prozesse, Hierarchien und Ziele, die durch die kapitalistische Verwertungslogik und innerbetriebliche Herrschaftsverhältnisse vorgegeben sind und durch ein höheres Maß von Eigenständigkeit ausgestaltet, aber nicht prinzipiell in Frage gestellt werden. Relative Autonomie steht immer in Gefahr, für fremde Zwecke instrumentalisiert zu werden und sich möglicherweise noch stärker mit ihnen zu verbinden – deshalb ist kritische Distanz geboten. Denn sie ist Teil veränderter Modelle von Steuerung und Arbeitsorganisation in den Unternehmen. Da das »industrielle Paradigma« des Fordismus – die strikte tayloristische Trennung von anordnender und ausführender Arbeit, die Betrachtung der Subjektivität in der Lohnarbeit als Feind – technischen, wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Kapitalverwertung nicht mehr entspricht, erhält das lebendige Arbeitsvermögen eine andere Bedeutung: Zurückgehaltene Kompetenzen sollen freigesetzt, Leistungs- und Verantwortungsmotive durch höhere Eigenständigkeit und Selbstorganisation angerufen und in die Pflicht genommen werden. Erweiterte Beteiligung ist also zunächst ein Managementkonzept, um die Kontrolllücken des Arbeitsvertrags zu schließen – äußeres und inneres »Unbeteiligtsein« kann man sich nicht mehr leisten, Autonomie verbindet sich mit und stabilisiert Herrschaft.

Gleichwohl: Die emanzipatorischen Motive der Gruppenarbeit sind ein Gärstoff, der nicht in ihrer kapitalfunktionalen Instrumentalisierung aufgeht und auch über diese Organisationsform hinauswirkt: Rücknahme der arbeitsteiligen Trennung von anordnenden und ausführenden Funktionen, Rotation von Aufgaben mit unterschiedlichem Anforderungsniveau, Minderung körperlicher und psychischer Belastungen, Teil-Autonomie durch Selbstorganisation und individuelle wie kollektive Mitbestimmung, Entwicklung und Anwendung fachlicher und sozialer Kompetenzen in der Arbeit sind als regulative Idee in der Gruppe virulent, aber nicht auf die Form der Gruppenarbeit beschränkt, sondern als Ansprüche an jegliche Organisationsform der Arbeit zu stellen.

In den gegenwärtigen und kommenden Auseinandersetzungen um die betriebliche Arbeitsorganisation stehen die Gewerkschaften also nicht ohne normative Vorstellungen und Gestaltungserfahrungen da. Es müsste darum gehen, sie zu präzisieren und in die Praxis der Tarif- und Betriebspolitik so zu vermitteln, dass Menschen sich gestärkt darin sehen, ihre Arbeit auf den verschiedenen Tätigkeitsniveaus humaner, bereichernd und entwicklungsfördernd zu machen: Durch konkretisierte Leitbilder und mit den Betroffenen entwickelte Gestaltungs- und Umsetzungskonzepte erweiterter Arbeitszuschnitte, Qualifikationen und Kompetenzen. In den gegenwärtigen Transformationsprozessen könnte das heißen: Auf der *mittleren Ebene* (Facharbeit in der Produktion, Sachbearbeitung in der Verwaltung und anderen indirekten Bereichen) wären Tendenzen zur Dequalifizierung die Integration von Aufgaben der System- und Prozessplanung und -steuerung und anderer vor- und nachgelagerter Bereiche entgegenzusetzen (Systemregulierung in der Produktion, Schnittstellenorganisation, Problemlösung und betriebswirtschaftliches Erfassen im administrativ-organisatorischen Bereich). Auf der Ebene der *Zuarbeits- und Bedientätigkeiten* ginge es darum, der technischen Ersetzbarkeit von einfacher Arbeit und ihrer Entwertung einerseits und der Überforderung durch Umstellungsanforderungen andererseits mit neuen Mischformen aus verbleibenden einfachen und gehobenen Arbeitszuschnitten zu begegnen. Und im Segment der *Hochqualifizierten* wären ihre Kompetenzen und ihre Autonomie zu sichern und zu erweitern, gleichzeitig jedoch ihre nichthierarchische Kooperation mit den anderen Ebenen des betrieblichen Gesamt-Arbeitskörpers. Für alle Beschäftigtengruppen ginge es also darum, die Grenzen der bisherigen Arbeitsteilung durch erweiterte Kompetenzen zu versetzen und über institutionalisierte und aktiv wahrgenommene Mitentscheidungsrechte Arbeit und Arbeitspolitik als Wirkungskreis demokratischen Handelns erfahrbar zu machen.

4. Subjektive Potenziale – vom Widerspruch zum Widersprechen

Dafür gibt es durchaus Anknüpfungspunkte im Bewusstsein und in den Interessenorientierungen bei den Lohnarbeitenden. Erfahrungen in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit und Befunde der empirischen Sozialforschung bestätigen: Entgegen der Zersetzung solidarischer, demokratischer und gesamtgesellschaftlicher Sinnbezüge in der Arbeits- und Lebenswelt durch den Neoliberalismus oder dem Abwandern nach rechts sind Motive einer solidarischen und demokratischen Gestaltung der Arbeits- und Lebensumstände und der aktiven Einflussnahme virulent.

Honneth stößt in seiner Sichtung von – internationaler – Sekundärliteratur eben nicht nur auf das Einverständnis mit der gegebenen Arbeitssituation (»manufactural consent«), sondern verbreitet auch auf den »dissent«: Einspruch und Protest, der sich nicht in organisierter Form ausdrückt, sondern »eher in kleinen, sporadischen Akten des gezielten Ungehorsams, der aufmüpfigen Sabotage, der Verspottung von Anweisungen und des Zeitschindens.«²² Er interpretiert das als das

22 Honneth 2023: 313.

»je nach Fall trotzige, aufmüpfige oder verzweifelte Begehren, sich die Arbeitsverhältnisse, in die man hineinversetzt wurde, wenigstens ein Stück weit selber anzueignen und sie damit nicht ausschließlich durch die Vorgesetzten bestimmt sein zu lassen. [...] Es ist [mit Bezug auf Hegel, J.B.] dieser moralische Unruheherd in der gegenwärtigen Arbeitswelt, der ›Maulwurf‹, der im ›Inneren fortwühlt‹.«²³

Dieser nicht klar gerichtete, im Individuum gärende arbeitsmoralische Rohstoff bedarf, damit er kollektiv wirksam wird, der Spurensuche und der Übersetzungshilfe – ein Auftrag an gewerkschaftliche und betriebliche Interessenorganisation und Bildungsarbeit:

»Jede Politik der Arbeit, die mehr sein soll als bloße Artikulation und politische Vertretung von bereits deutlich artikulierten Interessen, muss daher den Anspruch auf eine Art von transformativer Performativität erheben: Indem sie mit ihrem Deutungsvorschlag die bestehenden, aber verstreuten und lautlosen Widerstandsakte über ihre noch unartikulierten Zielsetzungen aufzuklären versucht, muss sie darauf vertrauen, damit einen Bewusstseinsbildungsprozess in Gang setzen zu können, an dessen Ende die geteilte Akzeptanz des von ihr vorgeschlagenen Interpretationsrahmens steht.«²⁴

Der angebotene und vermutlich zustimmungsfähige Deutungshorizont des Unbehagens in der Arbeit hat dabei die Kritik und Umstrukturierung der Arbeitsteilung einzubeziehen:

»Eine [...] demokratische [...] Politik der Arbeit [...] muss sich zum Ziel setzen, die gegebene Arbeitsteilung so weit zu reorganisieren, dass zukünftig von allen ihren Positionen aus eine aktive, von externen Zwängen und inneren Ängsten befreite Mitwirkung an der politischen Willensbildung möglich ist. [...] Nur wer einer hinreichend komplexen, hinreichend entscheidungsbefugten, hinreichend sozial anerkannten und hinreichend übersichtlich vernetzten Arbeit nachgeht, [...] wird über diejenigen Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, [...] um autonom, also mit eigener Stimme [...] an der demokratischen Willensbildung mitwirken zu können. [...] Je nach Ausgang politischer Verhandlungen und Konflikte können partikulare Tätigkeitsfelder entweder mit mehr oder mit weniger Zuständigkeiten und Verrichtungen versehen werden.«²⁵

Während Honneth überwiegend normativ argumentiert und sich auf Sekundärquellen stützt, gründen die – zu ähnlichen Befunden und Schlussfolgerungen führenden – Untersuchungen von Hürtgen und Voswinkel auf eigener empirischer Forschung.²⁶ Sie stellen fest, dass die nach ihren Ansprüchen befragten Beschäftigtengruppen Vorstellungen mit ihrer Arbeit verbinden, die nicht in dem instrumentellen Interesse an Einkommensbeschaffung aufgehen:

»Unsere Untersuchung zeigt, dass die in Anschlag gebrachten normativen Dimensionen *über* die Arbeitswelt *hinausgehen*. Die Art und Weise, in der Ansprüche an die Ar-

23 Honneth 2023: 314–315.

24 Honneth 2023: 316.

25 Honneth 2023: 290; 152; Honneth 2020: 223.

26 Hürtgen/Voswinkel 2016: 503–512; Hürtgen/Voswinkel 2014.

beitswelt gestellt werden und in der sich die Beschäftigten selbst als Teil normativer Strukturen wahrnehmen, erfolgt vom Standpunkt eines ganzheitlichen, Arbeit und Leben vereinigenden Subjekts«²⁷,

und dazu gehört wesentlich »der Anspruch auf eine sinnvolle Organisation der Arbeit [...] – dass die Arbeit nützliche und brauchbare Ergebnisse zeitigt.«²⁸

Dieses Charakteristikum der Nützlichkeit ist keine rein individuelle Perspektive des Produzentenstolzes, sondern auf die Gesellschaft bezogen – man könnte darin die Perspektive des sozialen Gebrauchswerts sehen:

»Arbeiter*innen konstituieren sich eigensinnig und in beständigem Konflikt mit der auf Profitabilität und Effizienzsteigerung ausgerichteten (hierarchischen) Organisation des Arbeitsprozesses. [...] Die aufgetragene oder übernommene Arbeitsaufgabe soll entsprechend ihrem Nutzen und ihrer Sinnhaftigkeit erledigt werden, es ist nicht egal, was am Ende der Arbeit »rauskommt«, sondern man selbst steht mit dieser Aufgabe in einer Verantwortungsposition. Dies reicht vom Bandarbeiter, der betont, dass niemand auf der Straße einen Unfall haben soll, weil er die Bremsen nicht ordentlich montiert hat, über den Bauingenieur, der von seinen Kolleg*innen erwartet, dass sie ‚logisch denken‘, damit das Ergebnis gut wird (und nicht einfach nach Vorschrift arbeiten), über die Softwareentwicklerin, die sich für ein ‚gutes‘ Programm einsetzt bis zum Krankenhausmitarbeiter, der die eigentlich unhintergehbare Notwendigkeit würdiger Pflege unterstreicht.«²⁹

Diese alltagsethischen Motive von guter Arbeit als Bestandteil richtigen Lebens dürften bei den meisten Arbeitenden anzutreffen sein. Sie zielen – so die aus Empirie und sozialhistorischer Reflexion gewonnene Interpretation – auf individuell befriedigende und sinnvolle Arbeitsinhalte, auf eine sozial verantwortliche Arbeitswelt, die über Arbeitsplatz und Betrieb hinausweist und in einen zustimmungsfähigen gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang eingebettet ist, der auch moralischen Erwartungen entspricht: Menschenrechtliche Gleichheit, körperlich-seelische Unversehrtheit, Kontrolle über das eigene Leben, demokratische Beteiligung.³⁰ Diese normativen Ordnungsvorstellungen – wohl im Sinne einer »moralischen Ökonomie« (E. P. Thompson) zu verstehen – wurzeln in einem verletzten Würdeempfinden und einer durch die arbeits-, sozial- und verfassungsrechtliche Anerkennung gestärkten Selbstwertung der Lohnarbeitenden und sind nicht erodiert, sondern aktuell:

»Das Mensch-Sein in der (Arbeits-)Welt enthält eine Perspektive auf Lohnarbeit, die diese transzendiert und gerade nicht auf pure, effektive Arbeitskraftverausgabung verengt. Es berührt, inhaltlich, beispielsweise feministische Überlegungen einer notwendigen Stärkung des Fürsorglichen als gesellschaftliche, auch die »normale« Lohnarbeit umfassende Aufgabe und es enthält einen die betrieblichen wie nationalen Grenzen

27 Hürtgen/Voswinkel 2016: 506.

28 Hürtgen/Voswinkel 2016: 505.

29 Hürtgen 2024 (im Erscheinen): 9.

30 Hürtgen 2020: 94–105.

überschreitenden Universalismus, den es für das Projekt eines neuen ›revolutionären Humanismus‹ (David Harvey) aufzugreifen gälte.«³¹

Diese Motive artikulieren sich aber nicht von selbst. Sie können in die individuelle Gestaltung der eigenen Arbeitssituation einfließen, sie können sich kollektiv Ausdruck verschaffen und auf Veränderung drängen, sie können aber auch – im Individuum eingeschlossen – latent bleiben und verdrängt werden. Hürtgen und Voswinkel unterscheiden bei der Frage nach dem arbeitspolitischen Potenzial des »labour dissent« zwischen *Ansprüchen* und *Wünschen*. Ansprüche sind bewusst erhobene und mit einer Handlungsorientierung verbundene Erwartungen an im Vollzug und im Ergebnis gute Arbeit, Wünsche hingegen bleiben in der Binnenwelt, erfahren keine Verstärkung in der betrieblichen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit, werden gleichsam privatisiert. Je nach unterstützenden oder negierenden Erfahrungen in der betrieblichen Interessenvertretung oder in gesellschaftlichen Diskursen können aus Wünschen Ansprüche werden – oder umgekehrt. »Damit aber sind ›große‹ Debatten über ›Gute Arbeit‹, ›Gutes Leben‹ und eine gerechte Gesellschaft auch von ganz praktischer Bedeutung für die andauernde ›kleine‹ Anstrengung und alltägliche Auseinandersetzung in Betrieb und Alltagsleben.«³² Um aus Wünschen Ansprüche auf eine humane und sinnvolle Arbeit aufzubauen, um vom Widerspruch zum Widersprechen zu kommen, bedarf es mithin wesentlich der Gewerkschaften, die außerbetriebliche Diskurse beeinflussen und innerbetriebliche Übersetzungs- und Entwicklungsarbeit leisten.

Dabei geht es, folgt man den empirischen Befunden und theoretischen Überlegungen, um das Ganze der Arbeit – um das Wie, das Was und des Für-Wen des Arbeitens, mithin um die eingangs begründete Doppelperspektive: Eine Demokratisierung der Wirtschaft ist nicht denkbar ohne Demokratisierung der Arbeit, eine Demokratisierung der Arbeit aber ebenso wenig ohne Rückbindung an ihren gesellschaftlichen Nutzen. Eine theoretische und praktische Kritik der Arbeitsteilung hat daher auch die Trennung dieser Sphären der einzelwirtschaftlichen arbeitsteiligen Produktion und des gesellschaftlichen Konsums, die ex-post Vergesellschaftung der Arbeit lediglich über das Marktgeschehen – »hinter dem Rücken der Produzenten« (Marx) – zum Gegenstand.

Der Regulierungsmechanismus von Missverhältnissen zwischen Produktion und Bedarf in der nachträglichen Vergesellschaftung durch den Markt ist die *Krise* – die Alternative einer *ex-ante* Vergesellschaftung der Arbeit ist (durchaus unter Nutzung von Marktmechanismen) die *demokratische Verständigung* und Entscheidung über Ziele und Mittel des Wirtschaftens. Diese Verständigung zielt auf die bewusste Koordinierung der Arbeitsteilung, sie schränkt die Delegation von Entscheidungen an Marktprozesse und politisch-ökonomische Funktionseliten ein und nimmt sie in die Gesellschaft zurück. Sie bedarf neuer Formen der Beziehung von Politik und Ökonomie (etwa mehrstufige Wirtschafts- und Sozialräte), ist höchst konfliktträchtig und erfordert Zeit, Energie, Kompetenz der Gesellschaftsmitglieder. Sie ist anstrengend und wird selbst zum Bestandteil gesellschaftlicher Arbeit – Arbeit an politischer und wirtschaftlicher Demokratie.

31 Hürtgen 2020: 99.

32 Hürtgen/Voswinkel 2016: 512.

Literatur

- Bahn Müller, Reinhard/Mugler, Walter/Salm, Rainer (im Erscheinen): Arbeitsgestaltung als Lern- und Handlungsfeld der IG Metall – Exemplarische Aktivitäten und Debatten von den 1950er Jahren bis zur Jahrtausendwende.
- Bahro, Rudolf (1977a): *Die Alternative*. Zur Kritik des real existierenden Sozialismus, Europäische Verlagsanstalt.
- Bahro, Rudolf (1977b): *Eine Dokumentation*, Europäische Verlagsanstalt.
- Beerhorst, Joachim (2022): Wirtschaftsdemokratie – zur Aktualität eines strategischen Konzepts, in Köhlinger, Jörg (Hrsg.), *Solidarisch in die Offensive – Beiträge für eine starke IG Metall in Betrieb Wirtschaft und Gesellschaft*, VSA, S. 135–150.
- Engels, Friedrich (1975): *Herrn Eugen Dührings Umwälzung der Wissenschaft (Anti-Dühring)*, in Marx, Karl/Engels, Friedrich, *Marx-Engels-Werke (MEW)*, Band 20, Karl Dietz.
- Fricke, Werner/Schuchardt, Wilgart (1984): *Beteiligung als Element gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Erfahrungen aus Norwegen, Italien, Schweden und der Bundesrepublik Deutschland*, Neue Gesellschaft.
- Friedrich-Ebert-Stiftung/Bundeszentrale für politische Bildung (1984): *Lern- und Arbeitsbuch »Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung«*, Band II.
- Hoff, Andreas (1978): *Gewerkschaften und Rationalisierung – ein Vergleich gewerkschaftlicher Argumentationsmuster heute und vor fünfzig Jahren*, Mehrwert – Beiträge zur Kritik der politischen Ökonomie 15/16, S. 167–208.
- Honneth, Axel (2020): *Demokratie und soziale Arbeitsteilung. Noch ein vernachlässigtes Kapitel der politischen Philosophie*, in Axel Honneth, *Die Armut unserer Freiheit. Aufsätze 2012–2019*, Suhrkamp.
- Honneth, Axel (2023): *Der arbeitende Souverän. Eine normative Theorie der Arbeit*, Suhrkamp.
- Hürtgen, Stefanie (2020): *Arbeit, Subjekt, solidarische Gesellschaft. Arbeiter*innen als alltagspolitische Akteure*, in Stache, Stefan/von Matzenau, Wolf (Hg.), *Was heißt Erneuerung der Linken? Sozial-ökologischer Umbau und ein Sozialstaat für das 21. Jahrhundert*, VSA, 94–105.
- Hürtgen, Stefan (im Erscheinen): *Gesellschaftlich sinnvolle Arbeit, Menschlichkeit und soziale Demokratie – Zum Zusammenhang sozialer Rechte und politischer Subjektivierung von (Lohn-)Arbeiter*innen*.
- Hürtgen, Stefanie/Voswinkel, Stephan (2014): *Nichtnormale Normalität? Anspruchslogiken aus der Arbeitnehmermitte*, Edition Sigma.
- Hürtgen, Stefanie/Voswinkel, Stephan (2016): *Ansprüche an Arbeit und Leben – Beschäftigte als soziale Akteure*, WSI-Mitteilungen 7, S. 503–512.
- Korsch, Karl (1919): *Was ist Sozialisierung? Ein Programm des praktischen Sozialismus*, Ça ira.
- Legien, Carl (1900): *Ziele und Mittel der deutschen Gewerkschaftsbewegung*, Sozialistische Monatshefte, 4, 3, S. 109–116.
- Leipart, Theodor (1919): *Die Arbeit*, Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde, Heft 1.

- Naphtali, Fritz [1928] (1977): *Wirtschaftsdemokratie – ihr Wesen, Weg und Ziel*, Europäische Verlagsanstalt.
- Neusüß, Christel (1978): Produktivkraftentwicklung, Arbeiterbewegung und Schranken sozialer Emanzipation. Entwickelt anhand der Rätediskussion und der Rationalisierungsdebatte der 20er Jahre, *Prokla. Zeitschrift für Politische Ökonomie und sozialistische Politik*, 8, 31, S. 75–113.
- Schmiede, Rudi (1980): Rationalisierung und reelle Subsumtion – Überlegungen zu den Arbeiten des Frankfurter Instituts für Sozialforschung 1970–1980, *Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaften*, 8, 4, S. 472–497.
- Stollberg, Gunnar (1981): *Die Rationalisierungsdebatte 1908–1933. Freie Gewerkschaften zwischen Mitwirkung und Gegenwehr*, Campus.
- Swiniartski, Marco (2017): *Der Deutsche Metallarbeiter-Verband 1891–1933. Eine Gewerkschaft im Spannungsfeld zwischen Arbeitern, Betrieb und Politik*, Böhlau.
- Vahrenkamp, Richard (1983): *Wirtschaftsdemokratie und Rationalisierung. Zur Technologiepolitik der Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik*. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 34, 11, S. 722–735.