

## 2. Krise und Wandel der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit

Das tayloristisch-fordistische Produktionsmodell war seit den 1950er Jahren nicht nur ein Leitbild für die industrielle, sondern auch für die gesamtgesellschaftliche Entwicklung – Bechtle und Lutz (1989: 46) sprechen in diesem Zusammenhang von „Mechanismen positiver Rückkopplung“. Arbeitsteilung, Spezialisierung und Standardisierung wurden außerhalb der betrieblichen Realität zum Modell fordistischer Vergesellschaftung. Das *Normalarbeitsverhältnis* (Mückenberger 1985, Dombois 1999) als Ausdruck der Wechselwirkung zwischen der Produktions- und der Reproduktionssphäre verdeutlicht diesen Ausstrahlungseffekt exemplarisch: Im ‘normalen’ – da weit verbreiteten und staatlich geförderten – Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern war die Nutzung der Ware Arbeitskraft auf einem hohen arbeits- und sozialrechtlichen Mindestniveau geregelt. Eine stabile und sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigung mit einem Acht-Stunden-Tag, gekoppelt mit einem relativ hohen Lohn, sorgte für eine Verstärkung der Akkumulationsdynamik des fordistischen Regimes. Weiterhin war das Normalarbeitsverhältnis eng am Modell des männlichen Alleinernährers ausgerichtet (vgl. Meuser 2007), der mit seinem Lohn das Haushaltsbudget der Familie sicherte. Komplementär dazu erschien die ‘Hausfrau’, die nicht oder ‘nur’ in Teilzeit arbeitet und sich in erster Linie der Erziehung der Kinder widmet (vgl. Baur/Lüdtke 2008).

Vor dem Hintergrund der historisch einmaligen Wachstumsphase nach dem Zweiten Weltkrieg erschien das fordistische Gesellschaftsmodell als der ‘one-best-way’ der Moderne, was sich jedoch schon in den 1970er Jahren änderte, als die Hoffnung auf *immerwährende Prosperität* (Lutz 1984) enttäuscht wurde und der Fordismus erste größere Krisentendenzen zeigte. Bei dem Versuch, zu klären, wieso das fordistische Modell in eine Krise geriet, lassen sich jedoch keine eindeutigen Tendenzen oder monokausalen Ursachen benennen, vielmehr spielen sehr unterschiedliche Faktoren und Veränderungsprozesse eine Rolle.<sup>18</sup>

---

18 Die Ausführungen zu den Erscheinungsformen der Krise und die anschließende Darstellung der Ursachen orientiert sich an Altwater/Mahnkopf (1997), Dahrendorf (1983), Gorz (2000), Hirsch/Roth (1986) und Hirsch (2002).

Die Krise zeigt sich durch abnehmende Zuwachsraten der Arbeitsproduktivität, eine stetig steigende Massenarbeitslosigkeit, eine 'ausufernde' Staatsverschuldung und schließlich im Rückgang des Massenkonsums verbunden mit keinem oder nur geringem Wirtschaftswachstum. Als *Krisenursachen* werden in diesem Zusammenhang vor allem die Ölkrisen der 1970er Jahre genannt. Weiterhin gilt die Konzentration auf den Binnenkonsum, den profitstabilisierenden Faktor des Fordismus schlechthin, nunmehr als Wachstumshindernis, da einerseits der große Bedarf an Massenkonsumgütern in der Nachkriegsgesellschaft gesättigt und andererseits die *innere Landnahme* (Lutz 1984) abgeschlossen war. Infolge der neuen sozialen Protestbewegungen (Gorz 2000) setzte ein gesellschaftlicher Wertewandel (Inglehart 1989) ein, der einerseits zu einer Differenzierung des Konsumentengeschmacks führte und andererseits auch mitverantwortlich gemacht wird für das Sinken der 'Arbeitsmotivation' und damit auch der Produktivität. Schließlich geriet die nationalstaatliche Regulationsweise in zunehmenden Widerspruch zu der sich ausweitenden Internationalisierung der Produktion.

Die vielfältigen Krisenerscheinungen und vor allem die mit den Transformationsprozessen einhergehende Massenarbeitslosigkeit riefen in der Gesellschaft eine allgemeine Beunruhigung hervor (Dahrendorf 1983: 25) – insbesondere in der Bundesrepublik wurden 'Weimarer Verhältnisse' befürchtet.<sup>19</sup> Die

19 Der Soziologentag im Jahr 1982 widmete sich in der Folge auch der Frage, ob die ökonomischen und gesellschaftlichen Transformationsprozesse auf eine umfassende „Krise der Arbeitsgesellschaft?“ (Matthes 1983) hindeuteten und was passieren würde, wenn der „Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht“ (Dahrendorf 1983). In grün-alternativen Kreisen wurden bereits Anzeichen dafür entdeckt, dass eine völlig neue Gesellschaftsform möglich ist, in der die Frage der Existenzsicherung von der Lohnarbeit abgekoppelt werden kann – die „Befreiung von falscher Arbeit“ (Schmidt 1986) und das Grundeinkommen sind seitdem fester Bestandteil gesellschaftlicher Debatten (Vobruba 2006). Mit dem Ende der 1980er und dem Beginn der 1990er Jahre verstummten jedoch die Diskurse um das Ende der Arbeitsgesellschaft (Schmidt 1999); die steigende und sich verfestigende strukturelle Arbeitslosigkeit wurde nicht mehr als Anzeichen eines Systemwandels (Ende der Arbeitsgesellschaft) interpretiert, sondern als Wandel innerhalb der Arbeitsgesellschaft. Außerdem wurde die Massenarbeitslosigkeit in den medial-politischen Diskursen zunehmend entdramatisiert und normalisiert (Uske 1995). Unterstützung erhielten die politischen Akteure von Ökonomen, die Vollbeschäftigung als historischen Ausnahmezustand kennzeichneten und sie gar als „sozialromantische Utopie“ (Miegel 1994) in das Reich des reinen Wunschdenkens verabschiedeten. Ende der 1990er Jahre wurde aufgrund der Globalisierung und auch aufgrund des beschleunigten technologischen Wandels (ähnlich wie zur Zeit der Automationsdebatte) erneut das „Ende der Arbeit“ (Rifkin 1997) ausgerufen. Dieser Strang der Diskussion wurde argumentativ mit einer neuen Produktivitätsthese gestützt, die davon ausgeht, dass ein Bruchteil der Erwerbsbevölkerung in Zukunft alle benötigten Waren und Dienstleistungen produzieren bzw. zur Verfügung stellen kann (vgl. dazu Martin/Schumann 1998 und Thome 1997) – das modische Ausrufen des endgültigen Endes der Arbeit wird in dieser Arbeit aufgrund mangelnder empirischer Evidenz jedoch nicht weiter verfolgt – vgl. dazu Cohen (2001) und dessen Veröffentlichung mit dem programmatischen Untertitel: „Fehl diagnose Ende der Arbeit“. Die Zukunftsprognosen der soziologischen Zunft

politischen Akteure waren von der Rückkehr der Massenarbeitslosigkeit zutiefst verunsichert, da sie der Entwicklung scheinbar machtlos gegenüberstanden. Die gewohnten Rezepte der Wirtschaftspolitik entfalteten keine Wirkung mehr und eine Abkehr vom Keynesianismus zugunsten einer angebotsorientierten Wirtschaftspolitik (Dahrendorf 1983: 26) und einer staatlichen Austeritätspolitik (Hirsch/Roth 1986: 82) erschien als die einzig mögliche Alternative. Auch wenn die Schwächen der angebotsorientierten Politik bereits zu Beginn ersichtlich waren (Dahrendorf 1983: 27), konnte der ‘Durchmarsch’ der sog. Neoliberalen<sup>20</sup> nicht verhindert werden, da nur deren Rezepte das Sinken der Profitrate aufzuhalten versprachen (Bürmann 2003: 100). So zeichnete sich als Reaktion auf die Krise des Fordismus eine Strategie ab, welche man in Anlehnung an Nick Kratzer (2005: 249) als *radikalisierte Vermarktlichung*<sup>21</sup> bezeichnen kann, die auf der Ebene des Staates (Kapitel 2.1), der Unternehmen (Kapitel 2.2), der Produktion (Kapitel 2.3) und der Ebene der Arbeitskraft (Kapitel 2.4) nachgezeichnet werden kann.

## 2.1 Neue Staatlichkeit im Zeichen des Wettbewerbs und der Aktivierung

Aufgrund der Größe waren die fordistischen Unternehmen bei ihren Investitionsstrategien auf langfristige Planungen angewiesen, die nur möglich waren, da der Staat durch die Sicherung der Nachfrage (durch Investitionen in die Infrastruktur etc.) dafür Sorge trug, dass die Absatzstrategie funktionierte. Mit der Wachstumskrise und dem veränderten Konsumverhalten wurde aber das genaue Gegenteil notwendig: Nicht mehr in der langfristigen Planung, sondern „in der größtmöglichen Mobilität und Anpassungsfähigkeit“ (Gorz 2000: 22) lag die

---

fallen seit den 1990er Jahren und der postulierten ‘Neuen Unübersichtlichkeit’ (Habermas) ohnehin eher vorsichtig aus, und das Feld der Prophezeiung wird seither den professionellen Trend- und Zukunftsforschern wie Matthias Horx überlassen.

20 Der Neoliberalismus (wahlweise auch als Neoklassik oder auch als Monetarismus bezeichnet) als gesellschaftspolitische und angebotsorientierte ökonomische Denkrichtung weist unterschiedliche Strömungen auf (vgl. Walpen 2000). Bezüglich der Wirkungen des ‘ideologischen’ oder ‘kulturellen’ Neoliberalismus vgl. Kapitel 6.2.

21 Von radikalisierter Vermarktlichung zu sprechen, ist notwendig, da der Markt als generelles „Steuerungs-, Organisations- und Allokationsprinzip“ (Sauer 2005: 14) zum zentralen Prinzip kapitalistischer Gesellschaften gehört und untrennbar mit der „‘Vermarktlichung’ der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit“ (ebd.) verbunden ist. Neu ist dagegen die „Universalisierung und Radikalisierung“ (ebd.) der Marktprinzipien bzw. ein „neuer Schub der ‘Vermarktlichung’“ (Kratzer 2005: 248). Die Ebenen der „radikalisierten Vermarktlichung“ (ebd.: 249), die in den Kapiteln 2.1 bis 2.4 unterschieden werden, sind jedoch lediglich an das Konzept von Kratzer und Sauer angelehnt und entsprechen nicht deren Einteilung.

Chance auf neues Wachstum. Für das Kapital wurde es rational, „seine Symbiose mit einem Staat zu beenden, der unfähig geworden war, für einen Aufschwung des Binnenmarktes zu sorgen“ (ebd.). Neue, multinationale Konzerne entstanden, die ihre Produktion in die sog. Schwellenländer verlagerten, um einerseits von den billigen Arbeitskosten zu profitieren und andererseits neue Absatzmärkte zu erschließen: Die Strategie der Internationalisierung der Produktion erwies sich als derart erfolgreich (Hirsch/Roth 1986: 85), dass die politischen Akteure den Rufen nach einer weitgehenden Liberalisierung des weltweiten Handels nicht entgegenstehen wollten bzw. konnten und stattdessen eine Politik der umfassenden Deregulierung der Märkte eingeleitet wurde, die nach dem Zusammenbruch der kommunistischen Staaten einen enormen Globalisierungsschub zur Folge hatte (Bürmann 2003: 96).

Auch das in Europa weit entwickelte System der sozialen Sicherung wurde im Zuge der Liberalisierungstendenzen ‘angepasst’. Aus Sicht der marktradikalen Denker galt der Sozialstaat ohnehin als ein Störelement, dessen Wirken das freie Spiel von Angebot und Nachfrage sowie den notwendigen Wettbewerb hemmt.<sup>22</sup> Da die steigende und sich verfestigende Arbeitslosigkeit und die Kopplung der Sicherungssysteme an die Arbeitslöhne vermeintlich die Lohnnebenkosten und den „Faktor Arbeit“ (Willke 1999: 23) verteuerten, geriet der Sozialstaat zunehmend in die Kritik: Dieser sei nicht mehr bezahlbar und nicht zuletzt aufgrund der Generosität verantwortlich dafür, dass Menschen in die „Armutsfalle“ (Gebauer 2007) geraten, weil ihnen durch den ‘Lohn ohne Leistung’ jeglicher Sinn für die Notwendigkeit der Existenzsicherung mittels Arbeit ‘abgezogen’ wird. Notwendig sei, so vor allem der Tenor der Politikberater aus dem angelsächsischen Raum (Kronauer 2002a: 58), die Sozialleistungen zu kürzen, um auf diese Weise ‘Anreize’ zur Arbeitsaufnahme zu setzen. Damit sich ‘Leistung wieder lohne’ wurden in Deutschland – im Vergleich zu anderen westlichen Industrienationen relativ spät – unter Federführung des damaligen Personalmanagers der Volkswagen AG Peter Hartz<sup>23</sup> – umfassende Sozialstaatsreformen eingeleitet. Der fürsorgliche Sozialstaat des fordistischen Zeitalters sollte mittels einer radikalen Vermarktlichung ‘fit’ für das nachfordistische Zeitalter gemacht und zum aktivierenden Wohlfahrtsstaat umgebaut werden (Dingeldey 2006). Eine kritische Betrachtung dieser Argumentationsmuster wird in Kapitel 6.2 vorgenommen. An dieser Stelle werden – ohne im Einzelnen

22 Für einen Überblick über die Kritik am Sozialstaat vgl. Butterwegge (2006: 76 ff.).

23 Eine kritische Bestandsaufnahme von Peter Hartz’ Veröffentlichungen rund um den Umbau des Sozialstaates findet sich bei Haug (2003).

alle Neuerungen anzuführen – lediglich die Reformen für „moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ (BMWA 2002) kurz charakterisiert.<sup>24</sup>

*Erstens* wurde das ehemals dreistufige System aus Arbeitslosenversicherung, Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe umgebaut, indem man die letzten beiden Sicherungssysteme zusammenlegte. Damit wurde ein zentrales, seit Bismarck geltendes Prinzip deutscher Sozialstaatlichkeit aufgegeben: die Orientierung am zuvor erreichten Status eines Arbeitnehmers. Konnte ein Arbeitnehmer im alten System fast unbegrenzt die am vorher erzielten Lohn orientierte Arbeitslosenhilfe als Unterstützungsleistungen erhalten, so fällt man im reformierten Wohlfahrtsstaat nach einer einjährigen Auszahlung des statussichernden Arbeitslosengeldes I unmittelbar auf das lediglich existenzminimumsichernde Arbeitslosengeld II.

Ein *zweites* Kernstück der Reform zielt ebenfalls auf die ‘Motivierung’ der *Arbeitssuchenden*.<sup>25</sup> Durch das Unterzeichnen einer sog. Eingliederungsvereinbarung muss der ‘Kunde’ der Arbeitsagentur freiwillig zustimmen, selbsttätig und schnellstmöglich alles nur Erdenkliche dafür zu tun, wieder ‘in Arbeit’ zu gelangen. Die Mitwirkungspflicht wird also vertraglich geregelt,<sup>26</sup> und als Leistungsverweigerung kann bereits gelten, dass der arbeitssuchende ‘Kunde’ nicht bereit ist, unabhängig von den vorhandenen Qualifikationen jeden nicht sittenwidrigen Job anzunehmen, dafür keine langen Anfahrtswege und Umzüge in Kauf zu nehmen und bei der Bezahlung nicht bereit ist, weit unter den branchenüblichen Tariflöhnen zu arbeiten. Da die Reform primär auf eine Verbesserung der Arbeitsvermittlungszahlen zielte, wurden neben den Zumutbarkeitsregeln auch die Sanktionsmöglichkeiten im Zuge der Reformen nochmals verschärft (Götz u. a. 2010: 2).

*Drittens* entstand zusammen mit der Ausweitung der Leiharbeit und weiteren Instrumenten zur Förderung atypischer Beschäftigung in Deutschland der europaweit größte Niedriglohnsektor,<sup>27</sup> der zwar relativ viele Arbeitslose ‘in

24 Die Ausführungen orientieren sich an Butterwegge (2006) und Lessenich (2008) sowie am Bericht des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA 2002) „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“.

25 Die umfassende Änderung der Semantik verdeutlicht einmal mehr die starken Vermarktlichungstendenzen innerhalb der Systeme sozialer Sicherung. Arbeitslose sind nunmehr arbeitssuchende Kunden, der Betreuer auf dem Amt wird zum Fallmanager, der seine Dienstleistungen anbietet. Die Sprachneuerungen setzen sich fort in Begriffen wie Ich-AG, Job-Center, Markt- und Betreuungskunden, Ausbildungszeit-Wertpapier, Jobfloating etc. (vgl. dazu auch Haug 2003).

26 Von Vertrag im eigentlichen Sinne kann aber nicht gesprochen werden, da dem ‘Kunden’ bei Verweigerung der Unterschrift Sanktionen drohen.

27 Vgl. dazu die Beiträge in Bosch/Weinkopf (2007).

Arbeit' brachte, jedoch aufgrund des Verzichts auf existenzsichernde Löhne die Armutspopulation vergrößerte. Dadurch scheint sich letztlich für das Heer der *working poor* Leistung nicht mehr zu lohnen – im Gegenteil sind wohl gerade die sog. Aufstocker<sup>28</sup> ein wachsendes Segment. Das aus dem amerikanischen *workfare*-Konzept (Zilian 2000) entlehnte Prinzip des *Förderns und Forderns* macht das zentrale Reformziel deutlich: Arbeitslose sollen nicht mehr ohne Gegenleistung gefördert werden, vielmehr wird gefordert, sich nicht mehr auf Kosten der Allgemeinheit in der 'sozialen Hängematte'<sup>29</sup> auszuruhen, sondern auch bereit zu sein, sich bspw. über Leiharbeit oder gering entlohnte Tätigkeiten selbst zum Sprung in reguläre Beschäftigung zu verhelfen.

Die Stoßrichtung des aktivierenden Sozialstaats wird in dieser – wenn auch nur grob und überblickshaft erfolgten Darstellung – deutlich: Oberste Priorität hat die „Reduzierung der ‘Schadensfälle’ und der Dauer der Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen“ (BMW 2002: 57) durch die „Eingliederung“ in den Arbeitsmarkt. Der Kerngedanke der Reform ist demnach, dass jeder Erwerbsfähige (definiert über das Vermögen, drei Stunden am Tag arbeiten zu können) die eigene Eingliederungsbereitschaft nachweisen muss. Darauf verweist auch die Formulierung der Grundsicherung für *Arbeitssuchende*, die schon semantisch suggeriert, dass 'Arbeitsunwillige' kein Recht auf Unterstützung haben.<sup>30</sup> Letztlich führten die Reformen des Sozialstaats zu einer neuerlichen Vermarktlichung der Arbeitskraft (Re-Kommodifizierung), da diese über die „negative Anreizpolitik“ (Brütt 2002: 569) umfassend an das Marktrisiko rückgekoppelt wird. Damit verabschiedete sich die Bundesrepublik von ihrem alten Sozialstaatsmodell, das den bürgerlichen Milieus und den qualifizierten Arbeiterschichten Wohlstand *und* Statussicherung ermöglichte und den traditionell unterprivilegierten Milieus der un- und angelernten Arbeiter wenn nicht den vergleichbaren Wohlstand, so doch wenigstens Sicherheit geboten hat (Vester 2009: 71 ff.).

28 Die 'Aufstocker' beziehen eine Art Kombi-Lohn: Derzeit sind weit über eine Million Menschen darauf angewiesen, ihren Arbeitslohn mit Sozialleistungen zu kombinieren (Dietz u. a. 2009).

29 Die hier nur kurz angedeutete Stigmatisierung erwerbsloser Personen in öffentlichen und wissenschaftlichen Diskursen mit dem Deutungsmuster des 'unwürdigen Armen' wird in Kapitel 6.2 wieder aufgegriffen.

30 Wie stark die Reformen auf die Verhinderung des 'Sozialmissbrauchs' durch 'Arbeitsunwillige' ausgerichtet sind, zeigt auch das Fortentwicklungsgesetz, das im Jahr 2006 eingeführt wurde: Das dort installierte Instrument des 'Sofortangebots' sollte die Arbeitsbereitschaft der Leistungsempfänger noch konsequenter überprüfen und so die vermeintlich hohe Missbrauchsquote reduzieren bzw. die 'Sozialschmarotzer' bereits vor der Inanspruchnahme der Leistungen davon abschrecken, sie überhaupt zu beantragen (Wolf 2008: 605).

Die radikalisierte Vermarktlichung auf staatlicher Ebene, so kann festgehalten werden, bezieht sich also einerseits auf einen Umbau des Sozialstaats, der die Individuen verstärkt an die Marktrisiken koppelt und andererseits auf die entstandenen nationalen *Wettbewerbsstaaten*, die untereinander um die besten Standortbedingungen für das Kapital konkurrieren. Im Gegensatz zum fordistischen Gesellschaftsmodell, in dem sich die Trias Staat–Kapital–Gewerkschaften in einem relativen Machtgleichgewicht gegenüberstand, zeigt sich in der postfordistischen Arbeitswelt eine klare Verschiebung der Macht hin zu den Kapitaleigentümern. Dem Staat fehlen nach den erfolgten Deregulierungen und Privatisierungen jegliche Mittel, die nationalen Ökonomien zu steuern und eine aktive Arbeitsmarktpolitik zu betreiben. Ebenso wie der Staat sind auch die Gewerkschaften zunehmend machtlos, da das Standortargument jegliche Bestrebungen im Keim zu ersticken droht. Die neue und anonyme Macht der Märkte setzt jedoch nicht nur den gewerkschaftlichen und politischen Akteuren zu: Auch die Unternehmen müssen sich in vielerlei Hinsicht dem ‘Diktat der Märkte’ unterwerfen, wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird.

## 2.2 Dezentralisierung und Vermarktlichung von Unternehmen

Das elementare und übergreifende Merkmal des Bruchs mit der fordistisch-tayloristischen Arbeitswelt auf der Ebene der Unternehmen ist die marktzentrierte Produktionsweise. Zum einen ist damit die Ausrichtung der Unternehmen auf die Absatzmärkte gemeint, die sich bereits in den 1980er Jahren durchsetzte, zum anderen die in den 1990er Jahren erfolgte Orientierung an den Erwartungen der Finanzmärkte (Sauer 2005). Die Absatz- und Finanzmarktorientierung kann mithilfe der Entgrenzungsmetapher<sup>31</sup> verdeutlicht werden: Die fordistischen Unternehmen waren dem Markt gegenüber noch weitgehend ab-

---

31 Entgrenzung meint, dass die „für den Fordismus-Taylorismus konstitutiven Grenzziehungen – zwischen Hand- und Kopfarbeit, zwischen Objekt und Subjekt der Rationalisierung, zwischen Person und Arbeitskraft im Arbeitsprozess oder zwischen Arbeitswelt und Lebenswelt“ (Kratzer 2003: 16, vgl. auch 38 ff.) sowie zwischen Unternehmen und Markt oder zwischen dem Innen und Außen von Unternehmen brüchig werden und verschwinden, aber auch dass neue Grenzziehungen erfolgen. Voß fasst den Begriff allgemeiner als einen sozialen Prozess, „in dem unter bestimmten historischen Bedingungen entstandene soziale Strukturen der regulierenden Begrenzung von sozialen Vorgängen ganz oder partiell erodieren bzw. bewusst aufgelöst werden“ (Voß 1998: 474). Der Begriff der Entgrenzung ist in der arbeits- und industriesoziologischen Diskussion relativ weit verbreitet (vgl. Minssen 2000), wie bspw. auch die Diskussion „Entgrenzung von Arbeit und Organisation“ auf dem Soziologentag 1998 zeigt (vgl. Honegger u. a. 1999).



gegrenzt und reagierten auf die Unkontrollierbarkeit der externen Marktkomplexität mit dem Aufbau interner bürokratisch-hierarchischer Komplexität, um die Risiken überschaubar halten zu können (Sauer 2005: 122 f.). Mit den aufkommenden Marktsättigungstendenzen griff diese Strategie jedoch nicht mehr und es wurde notwendig, die Unternehmensstrukturen zu flexibilisieren und unmittelbar am Markt auszurichten. Dies sollte vor allem mit Dezentralisierungsstrategien erreicht werden, die auf die veränderten Marktbedingungen antworten (Boes 2003: 142 f.). Die „marktgesteuerte Dezentralisierung“ (Sauer 2005: 82) bedeutet vor allem, dass Unternehmen in kleinere Untereinheiten aufgeteilt werden, um schneller und flexibler auf Markt- und Kundenwünsche reagieren zu können. Die einzelnen Untereinheiten verhalten sich dabei wie eigenständige Unternehmen, die einerseits selbst als Akteure auf externen Märkten auftreten und andererseits zu den anderen Unternehmensteilen im Wettbewerb stehen. Diese *Internalisierung des Marktes* (vgl. dazu Moldaschl/Sauer 2000) steigert die Gewinnchancen und ermöglicht es gleichzeitig, profitable von unrentablen Unternehmenseinheiten zu unterscheiden, sog. Profit- und Cost-Center (Minssen 2006: 132 f., Sauer 2005: 66). Letztere können aus dem Unternehmen ausgegliedert und die benötigten Leistungen von dritten Anbietern kostengünstiger eingekauft werden.<sup>32</sup>

Seit den 1990er Jahren finden darüber hinaus im Hinblick auf die Finanzierung von Unternehmen Restrukturierungsprozesse statt (Kels 2009: 28 ff.): Große Privatinvestoren treten auf den Plan, unter anderem die sog. Investmentfonds, die Geld von Großanlegern einsammeln und Firmen aufkaufen oder sich in großem Umfang an Firmen beteiligen und somit das Recht erwerben, von den Gewinnen zu profitieren. Die neuen Eigentümer nehmen – anders als in fordistischen Unternehmen – auf erhebliche Weise Einfluss auf die investitions-, organisations- und produktionsbezogenen Entscheidungen des Managements. Die Renditeerwartungen der *Kapitaleigner* orientieren sich dabei nicht mehr an den realwirtschaftlich sinnvollen Möglichkeiten, sondern an den Gewinnmöglichkeiten von hochspekulativen Finanzmarktprodukten. Die neue „Shareholder-value-Steuerung“ (Dörre 2001: 686)<sup>33</sup> mit dem „Diktat der Quartalsberichte“ (Dörre 2009: 42) nötigt die Unternehmen unentwegt zu Gewinnsteigerung in immer kürzerer Zeit.

---

32 Diese Strategie firmiert auch unter dem Stichwort des ‘outsourcing’ und kann „sehr unterschiedliche Funktionsbereiche von der Systemverwaltung über ein Callcenter bis zu Reinigungsdiensten“ (Mikl-Horke 2007: 188) betreffen.

33 Vgl. zur Bedeutung des Shareholder Value den Überblick bei Hirsch-Kreinsen (1999).



Konkret führen die hier beschriebenen Vermarktlichungstendenzen in den Unternehmen zu einem neuen Herrschaftsmodus, der sich als *indirekte Steuerung* (Kratzer u. a. 2004: 344, Sauer 2005: 41) beschreiben lässt: Das Management beschränkt sich darauf, Kenn- oder Kontrollziffern (sog. Benchmarks) vorzugeben, an denen sich die dezentralen Unternehmenseinheiten messen lassen müssen. Die Steuerung durch derartige Vorgaben als *Herrschaft der Zahlen* dient in den Strukturierungsbemühungen dazu, die starren Hierarchien der fordistischen Unternehmen abzuflachen. Anstatt der direkten Kontrolle durch Vorgesetzte werden den dezentralen Einheiten – aber auch den Mitarbeitern oder Projektgruppen – Ziele vorgegeben, die dann weitgehend autonom und selbstorganisiert erreicht werden müssen (Minssen 2006: 116). Das Prinzip „macht was ihr wollt, Hauptsache, die Zahlen stimmen am Ende“ bringt einerseits einen realen Autonomiegewinn, andererseits erhöht sich der Leistungsdruck enorm, da die Zielvorgaben meist sehr anspruchsvoll sind und somit der tatsächliche Zugewinn an Handlungs- und Dispositionsspielraum relativ gering ausfällt (Kratzer 2003: 104 ff.). Das nachfordistische Steuerungsprinzip wird somit zu Recht mit dem ambivalenten Etikett *Kontrolle durch Autonomie* (Sauer/Döhl 1994) versehen, da Herrschaft jetzt nicht mehr ‘sichtbar’ durch Vorgesetzte ausgeübt wird, sondern indirekt über Kennziffern und Zielvorgaben. Dieser neue Modus folgt damit scheinbar einer „Sachzwanglogik (...), für die niemand persönlich haftbar gemacht werden kann“ (Kratzer 2003: 236) und gegen die es umso schwerer ist, aufzubegehren.

Die Managementstrategien firmieren unter dem Etikett des lean management (Mikl-Horke 2007: 184 ff.) und zielen in erster Linie darauf ab, effizientere und flexiblere Unternehmensstrukturen zu errichten – das ‘schlanke’ Unternehmen als Anpassung an die externen Marktbedingungen und als institutioneller Ausdruck der *Internalisierung des Marktes* (Kratzer 2003, Sauer 2005). Die Reorganisation der Unternehmen setzt sich jedoch nicht flächendeckend oder nur in Teilbereichen der Unternehmen durch (Sauer 2005: 71 ff.). Stattdessen werden unter dem Deckmantel des lean management oftmals eher defensive Rationalisierungsstrategien wie Personalabbau oder die Aufgabe von unrentablen Produktlinien realisiert – Strategien also, die eine klassische Kostenreduktion zum Ziel haben, die aber mit neuen Begriffen und Schlagworten belegt werden, um dadurch eine größere Akzeptanz zu erzielen.

Festgehalten werden kann, dass der wesentliche Unterschied zum Fordismus-Taylorismus in einem neuen Herrschafts- und Steuerungsmodus besteht, der über den Ausbau von Kontroll- und Bewertungssystemen den Markt- und Wettbewerbsdruck auf allen Ebenen des Unternehmens implementiert. Wie sich

die Umstrukturierungen im Sinne der Internalisierung des Marktes auf der Ebene des *shop floors* in der Produktion auswirken, wird im folgenden Kapitel gezeigt.

### 2.3 Von der Kritik am Taylorismus zur Lean Production und zurück?

Kern des nachfordistischen ‘schlanken’ Unternehmens ist die flexible und mit einem neuen Zugriff auf die Arbeitskräfte operierende *lean production*. Die notwendige Anpassung an sich schnell ändernde Marktbedingungen veranlasste die fordistischen Großunternehmen, komplementär zu den Restrukturierungsbemühungen auf Unternehmensebene den Bereich der unmittelbaren Produktion neu zu gestalten. Das war auch deshalb notwendig, da die tayloristischen Rationalisierungsstrategien an ihre Grenzen gestoßen waren, was sich unter anderem an den sinkenden bzw. stagnierenden Produktivitätszuwächsen zeigte. Auf der Suche nach neuen Strategien ließ man sich von japanischen Methoden leiten und nahm beim sog. Toyotismus Anleihen. Kern der fernöstlichen Produktionsstrategie war eine dem Taylorismus entgegenstehende Produktionsweise, die anstatt der Trennung von Hand- und Kopfarbeit die Produktion an der Leitformel ausrichtete, dass derjenige, der die Arbeit auf dem shop floor ausführt, auch derjenige sein sollte, der *mitdenkt* (Gorz 2000: 44). Die organisatorisch standardisierten Arbeitsvorgaben, die vollständig normierte Nutzung der Arbeitskraft und die eingeschränkten Handlungs- und Entscheidungsspielräume des Taylorismus waren aus asiatischer Sicht eher kontraproduktive Konstellationen.

Diese und zahlreiche weitere Anregungen erreichten die ‘westliche Welt’ in den 1990er Jahren vermittelt über die mittlerweile berühmte MIT-Studie zur *lean production* (vgl. dazu Sauer 2005 65 f., 97 f.). Auf der unmittelbaren Produktionsebene wurde das japanische Modell in die fordistischen Betriebe als Rationalisierungsstrategie eingeführt, die jedwede Verschwendung unterbindet und dadurch Material, Kosten und Arbeitskraft einspart (Mikl-Horke 2007: 185). Das wird *erstens* dadurch erreicht, dass Lagerbestände und Lagerzeiten reduziert werden, indem einerseits die Zulieferbetriebe zu kurzfristigen Lieferzeiten gezwungen werden und andererseits das sog. Kanban-Prinzip mittels Auftragskarten sicherstellt, dass für jede Stufe des Produktionsprozesses nur genau jene Menge an Material hergestellt und geliefert wird, die für den nächsten Schritt benötigt wird (ebd.: 183). Dieses im Westen Just-in-Time genannte Prinzip führt zu einer großen Abhängigkeit der Zulieferbetriebe von den Großunternehmen, die ihrerseits zahlreiche ‘Satelliten’ um sich scharen, denen sie

ihre Bedingungen mehr oder weniger diktieren können, da diese wiederum untereinander in harten Konkurrenzverhältnissen stehen.<sup>34</sup>

Ein *zweiter* Aspekt der lean production betrifft den Einsatz der Arbeitskräfte. Galt die Selbstorganisation der Arbeiter im Taylorismus noch als „Quelle aller Gefahren“ (Gorz 2000: 44), so wird diese in den neuen Konzepten zentraler Bestandteil der Produktion. Ein wesentliches Prinzip besteht darin, „dass ein hohes Maß an Selbstverwaltung des Produktionsablaufs durch die Arbeiter unverzichtbar ist, um in der technischen Entwicklung wie in der Anpassung der Produktion an die Nachfrage ein Maximum an Flexibilität, Produktivität und Schnelligkeit zu erreichen“ (ebd.). Dazu arbeiten die Beschäftigten in relativ autonomen Teams,<sup>35</sup> in denen jeder Arbeiter durch ein vielseitiges Anlernen für unterschiedliche Arbeitsschritte eingesetzt werden kann (Mikl-Horke 2007: 183). Nach dem Kaizen-Prinzip (übersetzt bedeutet das in etwa Perfektion) ist es das oberste Ziel, in der Produktion „Null-Fehler“ (ebd.) zu generieren und die fortlaufende Optimierung der Abläufe durch die Arbeiter selbst herbeizuführen (Gorz 2000: 45). Dazu ist notwendig, dass die Arbeiter verstehen, was sie tun, denn nur dann übernehmen sie auch Verantwortung, fühlen sich als ‘Herr’ über den Prozess und arbeiten beständig an der Qualitätsverbesserung (ebd.).<sup>36</sup> Generell setzte sich die Einführung der neuen Konzepte nach dem Toyota-Prinzip nicht flächendeckend durch, da die Umstellung ähnlich wie die Dezentralisierungsbemühungen (vgl. Kapitel 2.2) mit hohen Kosten und Risiken verbunden war. So blieb die für den Taylorismus-Fordismus typische Form der Fließband- und Repetitivarbeit trotz vieler kritischer Stimmen erhalten.

Den Ausgangspunkt für eine empirische Auseinandersetzung mit den Folgeproblemen repetitiver Arbeit bildete der in den USA entwickelte Ansatz der *Psychotechnik* (Mikl-Horke 2007: 112). In den experimentellen innerbetrieblichen Untersuchungen zum Arbeitsverhalten wurde das subjektive Arbeitshandeln als zentrale Variable erkannt, und in der daran anknüpfenden Human-Relations-Forschung wurde entgegen der tayloristischen Auffassung angenommen, dass es nicht nur wichtig sei, den Menschen an die Erfordernisse der Maschine anzupassen, sondern die Mensch-Maschine-Kopplung als wechselseitiges

---

34 Gorz (2000: 69) merkt dazu an, dass die Arbeiter der Zulieferbetriebe 25 bis 45 % weniger verdienen als die der Großunternehmen.

35 Zu der Unterscheidung von Fertigungsteams, (teil-)autonomer, funktionaler oder standardisierter Gruppenarbeit vgl. Pekruhl (2001) und Springer (1999b).

36 In Deutschland ist die Umsetzung des neuen Qualitätsmanagements im Rahmen der lean production als Programm für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) bekannt (Minssen 2006: 115).

Abhängigkeitsverhältnis zu sehen, in dem die menschlichen Bedürfnisse ebenfalls Berücksichtigung finden müssen. Letztlich zielte diese bis in die 1950er Jahre äußerst einflussreiche Forschungstradition<sup>37</sup> jedoch auf Leistungssteigerung, weswegen der sich kritisch gebende Human-Relations-Ansatz selbst zum Gegenstand der Kritik wurde:

„Trotz der Entdeckung des subjektiven Faktors und der Forderung, menschliche Bedürfnisse und Arbeitshandeln besser mit den objektiven Arbeitsbedingungen in Einklang zu bringen, stellte die Psychotechnik die Legitimität des Taylorismus nicht grundsätzlich in Frage. Sie trug vielmehr zu seiner methodischen und ideologischen Weiterentwicklung und damit Stabilisierung bei.“ (Kurz 1999: 24)

Die Human-Relations-Bewegung konnte zwar in den arbeitswissenschaftlichen Studien nachweisen, dass Motivation nicht nur über den Lohn sichergestellt werden kann und die von Taylor bekämpften sozialen Beziehungen und Kommunikationschancen von großer Bedeutung sind, jedoch gab es auf Grundlage dieser Erkenntnisse lediglich Versuche, den ‘menschlichen Faktor’ im Produktionsprozess zu berücksichtigen, die tayloristische Arbeitsweise ansonsten aber unangetastet zu lassen.

Die Forderung nach einem grundsätzlichen Bruch mit dem tayloristischen System kam gegen Ende der 1950er Jahre auf. Der französische Soziologe Georges Friedmann (1959) folgte auf der Grundlage von Fallstudien in „Grenzen der Arbeitsteilung“, dass die tayloristische Arbeitszersplitterung und die daraus resultierende monotone Repetitivarbeit schwerwiegende „Verarmungs- und Verkümmerserscheinungen der Persönlichkeit“ (ebd.: 15) zur Folge haben. Die tayloristische Arbeitsweise, so Friedmann, widerspreche zutiefst den menschlichen Grundbedürfnissen, obwohl er beobachtet hatte, dass Frauen und Männer mit diesen Arbeitsbedingungen gut zurechtkommen können (ebd.: 141 ff.). Friedmann brach auch mit dem zentralen tayloristischen Dogma, wonach die weitestgehende Zersplitterung der Arbeitshandlungen gleichzeitig die Produktivität erhöht und die Kosten senkt. Dieses Anzweifeln erfolgte zu einer Zeit, als die RationalisierungsexpertInnen zutiefst von der Gültigkeit der tayloristischen Maximen überzeugt waren (Kurz 1999: 28). In der taylorismuskritischen Sichtweise Friedmanns implizierte die Mechanisierung der Arbeit darüber hinaus eine globale Dequalifizierung der Arbeiterschaft, wie dies auch Harry Braverman (1980) mit seiner „degradation of work“-These untermauerte.

---

37 Die Hawthorne-Studien in den 1920er Jahren unter der Leitung von Elton Mayo sind die berühmtesten Untersuchungen dieser Forschungstradition. Der sog. Hawthorne-Effekt, der die Bedeutung informeller Gruppen für Arbeitsleistung und -motivation bezeichnet, zählt mittlerweile zu den klassischen arbeitswissenschaftlichen Befunden (Minssen 2006: 31 f.).

Braverman rückte zusätzlich zur technikzentrierten Erklärung die Interessen des Kapitals in den Vordergrund: Diese bestünden darin, mittels der Dequalifizierung eine Entmachtung der Arbeiter durch deren leichte Austauschbarkeit herbeizuführen – eine Gedankenfigur, die sich an zentraler Stelle auch bei Marx (1968) wiederfindet. Die Qualifikationsstruktur der Arbeiterschaft würde sich dahingehend ändern, so die Befürchtungen, dass nur noch wenige spezialisierte und hoch qualifizierte Arbeitskräfte benötigt würden, ein Großteil der Arbeiterschaft aber kurzfristig angelernt werden könne. Bravermans umfassende Dequalifizierungsthese verurteilte die tayloristische Rationalisierungsstrategie, da diese mithin nicht nur die typischen Arbeitertätigkeiten im Produktionsbereich zu angelernten Hilfsarbeiten degradieren, vielmehr würden auch die durch den Taylorismus geschaffenen höherwertigen Kontroll- und Angestelltentätigkeiten zunehmend rationalisiert und somit auch auf niedrigere Qualifikationsniveaus herabgestuft.

Zudem erfreuten sich in den 1960er Jahren neben diesen taylorismus- und kapitalismuskritischen Ansätzen technikdeterministische Höherqualifizierungsthese großer Beliebtheit. Exemplarisch sei hier auf die klassische Studie „Technik und Industriearbeit“ von Popitz und Bahrdt (1957) verwiesen, die wie viele andere die generelle Erhöhung der Qualifikationsanforderungen durch die fortschreitende technische Entwicklung prognostizierten. Manche Forscher veranlasste der technologische Fortschritt gar, das Entstehen einer neuen Arbeiterklasse (Mallet 1972) heraufzubeschwören, deren grenzenloses Selbstbewusstsein auf der Grundlage ihres hohen Qualifikationsniveaus zu einer äußerst günstigen Machtposition gegenüber ‘dem Kapital’ führen werde.<sup>38</sup> Schließlich erfüllten sich jedoch weder die Hoffnungen auf eine breite Höherqualifizierung noch die Befürchtungen bezüglich einer absoluten Dequalifizierung der Arbeiterschaft.<sup>39</sup>

Der Ruf nach einem grundsätzlich neuen Arbeitsprinzip und nach einer Abkehr vom Taylorismus blieb aber aufgrund der massiven körperlichen Belastungen, die diese Form der Arbeit mit sich brachte, unabhängig von den globalen Thesen zur Re- und Dequalifizierung, ein drängendes Problem, dem in erster Linie durch neue Arbeitsformen begegnet werden sollte. Gegen Ende der 1960er und mit Beginn der 1970er Jahre kamen in der wissenschaftlichen und gesell-

---

38 Vgl. dazu auch Kern/Schumann (1984) zu den neuen Produktionskonzepten.

39 Die Vertreter der gegenwärtigen arbeits- und industriesoziologischen Forschung zeigen, dass selbst heute noch in den meisten Industriezweigen sowohl Tätigkeiten gut ausgebildeter als auch ungelernter Arbeitskräfte vonnöten sind (Mikl-Horke 2007: 37), wenn sich auch Verteilung, Zusammensetzung und Struktur der Gelernten und Ungelernten in stetem Wandel befinden (vgl. dazu Kapitel 3.2).

schaftspolitischen Diskussion um neue Formen der Arbeitsorganisation diverse Vorschläge auf: zum Beispiel die Forderung nach der Ausweitung der kurzzyklischen Arbeitsvorgänge, was eine geistige Aufwertung und damit eine Verringerung der Entfremdungsprozesse ermöglichen sollte.<sup>40</sup>

In Deutschland entstand eine weitverzweigte Debatte<sup>41</sup> um die *Humanisierung der Arbeit*: Unter dem Eindruck der „großen Weigerung“ (Gorz), dem gesellschaftlichen Willen zur Veränderung und verstärkt durch zunehmende Tendenzen der Leistungsverweigerung sowie der sinkenden Arbeitsmotivation infolge der tayloristischen Arbeitsorganisation verabschiedete die sozialliberale Koalition im Jahre 1974 das Reformprogramm *Humanisierung des Arbeitslebens* (Keil/Arendt 1976). Im Zentrum der Humanisierungsdebatte wurde die Autonomie der Arbeiter als die entscheidende Variable angesehen, um die Zufriedenheit mit der Arbeit und somit die Arbeitsmotivation zu steigern (Mikl-Horke 2007: 158). Einhergehend mit den zu erweiternden Gestaltungsspielräumen und der Selbstbestimmung bei der Arbeit sollte eine Höherqualifizierung der Arbeiter erfolgen, damit diese – wie es bereits Friedmann forderte – geistig beansprucht werden und den Arbeitsprozess denkend mitgestalten, was wiederum dem Betrieb zugutekommen sollte (ebd.: 159).

Letztlich fiel die Bilanz des Aktionsprogramms eher ernüchternd aus, da sich die ökonomischen Rahmenbedingungen zum Schlechteren entwickelten und es aufgrund der seit Mitte der 1970er Jahre steigenden Arbeitslosigkeit seitens der Unternehmer nicht mehr notwendig war, den Arbeitern attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten (Gorz 2000: 53) – die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust hatte die „Krise der Arbeitsmotivation“ (Kern 1979) scheinbar gelöst, und die im Rahmen des Humanisierungsprogramms vereinzelt eingeführte Arbeit in teilautonomen Gruppen verschwand nach der Beendigung der staatlichen Förderung nahezu gänzlich.<sup>42</sup>

---

40 Hauptsächlich wurden folgende Vorschläge diskutiert: „job rotation“, der systematische Wechsel des Arbeiters zwischen mehreren Arbeitsplätzen derselben Qualifikationsstufe, ‘job enlargement’, bei dem ein Arbeiter mehrere gleichrangige Arbeiten durchführt, ‘job enrichment’, der Anreicherung des Arbeitsinhalts durch vor- und nachgelagerte Arbeiten, die auch Kontrollfunktionen umfassen (...)“ (Mikl-Horke 2007: 156).

41 Je nach ‘ideologischem’ Standpunkt zielten die Vorschläge und Konzepte auf kleine Verbesserungen der Arbeitsumwelt bis hin zu Forderungen nach radikal-demokratischen Umgestaltungen sämtlicher industrieller Beziehungen (Mikl-Horke 2007: 158).

42 Selbst in Schweden, wo die Gruppenarbeitskonzepte am weitesten durchgesetzt wurden, rückte man im Zuge der verschlechterten Rahmenbedingungen wieder von den Humanisierungsbestrebungen ab. Vgl. dazu Gorz (2000: 49 ff.), der diese Entwicklung am Beispiel des ‘Musterbetriebs’ des Volvo-Automobilherstellers in Uddevalla verdeutlicht.

Die Hoffnung auf ein „Ende der Arbeitsteilung“ (Kern/Schumann 1984), die durch die Krise der tayloristischen Arbeit aufkam, und die im Rahmen der „neuen Produktionskonzepte“ (ebd.)<sup>43</sup> entflammte Planungs- und Gestaltungseuphorie, die sich in den 1980er Jahren in den Sozialwissenschaften entfaltete, bekam in den 1990er Jahren wieder Auftrieb. Die sozialwissenschaftlichen und politischen Forderungen nach einer Humanisierung der Arbeit wurden mit der Einführung der lean production (vgl. Kapitel 2.2) scheinbar erhört und so keimte erneut die Hoffnung, aufgrund der neuen ‘Verbündeten’ im Management den Taylorismus diesmal endgültig verabschieden zu können. Der weltweite Erfolg des japanischen Modells beruhte vor allem auf der flexiblen Produktionstechnik mit vielseitig einsetzbaren Arbeitskräften, die es letztlich ermöglichten, besser auf die veränderten Marktbedingungen und Kundenwünsche zu reagieren, als dies noch in der starren tayloristischen Massenproduktion der Fall war. Schnell wurde jedoch ersichtlich, dass die vielfältige Anlernung, die flexible Spezialisierung und die Gruppenarbeit unter den Bedingungen des lean management nicht unbedingt den Vorstellungen der Humanisierungsanhänger entsprachen, da das Management mit den neuen Produktionskonzepten in erster Linie einen erweiterten Zugriff auf die Arbeitskraft erreichen wollte, wie im nächsten Abschnitt 2.4 dargelegt wird.

Mit dem Blick auf die Repetitivarbeiter bleibt festzuhalten, dass es nur wenige Reorganisationsgewinner gab, die von der Einführung neuer Produktionskonzepte profitierten und für die der ‘Traum’ wahr wurde, das Fließband zu verlassen und mit anspruchsvolleren – und dadurch befriedigenderen – Aufgaben betraut zu werden. Es kam auch zu keiner breit angelegten *Ent-Taylorisierung*, da viele Betriebe die neuen und autonomen Gruppenarbeitssysteme nur in kleinen Bereichen einführten, die tayloristische Arbeitsorganisation jedoch größtenteils beibehielten. Hinzu kommt, dass nach einer Phase des Experimentierens seit Mitte der 1990er Jahre *Re-Taylorisierungstendenzen*<sup>44</sup> zu beobachten sind, da die autonomen Arbeitsmethoden im Zuge der neuen Produktionskonzepte vielfach nicht zu den gewünschten Effizienz- und Produktivitätssteigerungen geführt haben (vgl. Springer 1999a, 1999b, 2000). Als prominentes Beispiel für

---

43 Kern und Schumann bezeichnen mit den neuen Produktionskonzepten arbeitsorganisatorische Innovationen, die auf der Grundlage der fortschreitenden Automation zu einer Requalifizierung der Arbeitskräfte führen.

44 Vgl. weiterhin zur außerordentlichen Beharrlichkeit tayloristischer Strukturen und Prinzipien Kurz (1999) sowie zu deren Wiedereinführung nach erfolgten Umstrukturierungen Kühl (2001). Als Neotaylorismus (Dörre 2001: 685 f.) bezeichnet man dagegen vermeintlich nachfordistische, da computergestützte Arbeitsplätze, die aber im Grunde nur aus einer höchst routinisierten und repetitiven Anwendung der Computersysteme bestehen.



den 'roll back' kann das Daimler-Werk in Rastatt angeführt werden: In dieser Automobilfabrik wurde die teilautonome Gruppenarbeit eingeführt, bei der vier bis fünf Arbeiter in sog. Boxen Arbeitsvorgänge durchführten, die zwischen fünfzehn Minuten und drei Stunden dauerten. Nach nur fünf Jahren ging der Betrieb jedoch wieder dazu über, am Fließband mit Taktzeiten von 1,3 Minuten zu produzieren (Springer 2000: 67). Als Grund galten vor allem die hohen Kosten der partizipativen Gruppenarbeit, wie sie bspw. durch die benötigten Gesprächszeiten und durch den hohen Aufwand für die Mitarbeiterqualifizierung zustande kamen (Springer 1999a: 159 ff.).

Obwohl Gerhard Bosch (2000) davon ausgeht, dass sich Re-Taylorisierungstendenzen nicht nur auf die traditionellen Industriebetriebe beschränken, wie er am „Musterbeispiel“ (ebd.: 248 f.) des Einzelhandels zeigt, ist die *Rückkehr zum Taylorismus* dennoch kein umfassender Trend. Eher kam es zu einer Verflechtung von Ent- und Re-Taylorisierungsmaßnahmen, wie sich am Beispiel der Philosophie der Qualitätssicherung zeigen lässt: Die Arbeiter wurden den postfordistischen Managementstrategien folgend dazu angehalten, fortlaufend Vorschläge zur Optimierung<sup>45</sup> der Arbeitsprozesse einzubringen, welche dann als 'Best Practice'-Modelle aufgegriffen wurden, um die Arbeitsvorgänge zu reglementieren und den Arbeitern wieder strikte Anweisungen im Sinne des Taylorismus vorzugeben. Die neuen Produktionskonzepte der Gruppenarbeit blieben allenfalls zum Teil erhalten und wurden häufig im Sinne des Taylorismus als standardisierte Gruppenarbeit mit unqualifizierten Kräften (Springer 1999b: 318) reorganisiert.

Zusammenfassend kann also konstatiert werden, dass die Probleme der Repetitivarbeit und deren negative Auswirkungen auf die Individuen bis heute *unbewältigt* bleiben (Kurz 1999: 247 ff.). Dies betrifft vor allem die Hoffnung auf ein Verschwinden der körperlichen Mühsal industrieller Arbeit, die sich nicht erfüllte (Pfeiffer 2010, Böhle 2010b), da nach wie vor sowohl die klassischen tayloristischen wie auch die nachfordistischen Arbeitsweisen Menschen in Anlern Tätigkeiten vor hohe Belastungen stellen. Im nächsten Abschnitt erfolgt ein detaillierter Blick auf die neuen Arbeitsformen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für gering qualifizierte Arbeiter.

---

45 Da die Arbeiter selten aus eigenem Antrieb bereit waren, Verbesserungsvorschläge einzubringen, wurden dazu verschiedene Belohnungssysteme entwickelt (zumeist in Form von monetärer Vergütung). Nur in seltenen Fällen wurden auch negative Sanktionen bei nicht erbrachten Verbesserungsvorschlägen eingeführt (Gorz 2000: 48).

## 2.4 Subjektivierung und Flexibilisierung von Arbeit

Die gravierendsten Veränderungen im Zuge der Anpassung an die Krise des Fordismus haben sich auf der Ebene des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft ergeben. Wie in den Abschnitten 2.2 und 2.3 dargelegt, gingen die *marktgesteuerte Dezentralisierung* der Unternehmensstrukturen und die neue Form der lean production einher mit einem erweiterten Zugriff auf die Arbeitskräfte, die mittels indirekter Steuerung über Zielvorgaben unmittelbar an die scheinbar naturgesetzlichen Marktbedingungen angepasst wurden. Die Internalisierung des Marktes erfolgte somit nicht nur auf der Ebene des Unternehmens, sondern zielte bis auf die Ebene der einzelnen Arbeitskraft, deren Subjektivität einem erweiterten Zugriff unterzogen werden sollte (Kratzer 2003: 39 f.).

Zunächst einmal ist es nichts grundlegend Neues, dass die subjektgebundenen, lebensweltlichen Ressourcen einen wichtigen Stellenwert im Produktionsprozess einnehmen. Fritz Böhle demonstriert in seinen Studien eindringlich die Bedeutung von *Erfahrungswissen*, das sich „in einem Gefühl und einem Gespür für Technik sowie besonderen Kenntnissen von Materialeigenschaften“ (Böhle 2010a: 159) zeigt. Dieses implizite Wissen entzieht sich auch jeder tayloristischen Verwissenschaftlichung und verweist auf die „Unersetzbarkeit menschlichen Arbeitsvermögens“ (ebd.), da sich „subjektivierendes Arbeitshandeln“ (Böhle u. a. 2004: 103 ff.) im Gegensatz zu planmäßigem Vorgehen in dialogischen, interaktiven und explorativen Kontexten entfaltet und auf komplexen sinnlich-körperlichen Wahrnehmungen und Empfindungen beruht. Die subjektbezogenen Arbeitspotentiale galten jedoch in der fordistisch-tayloristischen Industriegesellschaft einerseits als Störfaktoren, die es zu unterdrücken galt und andererseits als Residualkategorien, die durch eine weitergehende Verwissenschaftlichung der Arbeitsprozesse ausgeschaltet werden können (ebd.: 98 f.).

Die ‘Wiederentdeckung’ subjektiver Potentiale durch Unternehmen und die sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung beruhten auf zwei Entwicklungen. Für die *erste* prägte Baethge (1991) die Bezeichnung der „normativen Subjektivierung von Arbeit“. Er beschreibt damit die zunehmende Tendenz der arbeitenden Menschen, subjektive Ansprüche – bspw. nach Selbstverwirklichung – an die Arbeit und somit die Betriebe heranzutragen. Grund für die gewachsenen Ansprüche sind die gesellschaftlichen Veränderungen, die weiter oben bereits mit den sozialen Protestbewegungen (Gorz) angesprochen wurden und die ich an dieser Stelle nur um die Stichworte Wertewandel (Inglehart) und Individualisierung (Beck) ergänze. Stabilisiert werden die Ansprüche durch Veränderungen im Bereich der Arbeit, wie bspw. durch die Ausdehnung der vorberuflichen

Sozialisation, die bereits erfolgte Rücknahme rigider Arbeitsteiligkeit und die einsetzende Tertiarisierung (vgl. Kapitel 3.2) sowie die erhöhte Erwerbsbeteiligung der Frauen (Baethge 1991: 12). Sollten die Betriebe den gestiegenen Wünschen nach dem Einbringen der persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten durch die Schaffung „bedarfsgerechte[r] Arbeitsplätze“ (ebd.: 11) nicht gerecht werden, könne dies wirtschaftliche Nachteile zur Folge haben, warnte Beathge.

Die *zweite* Entwicklung, die zu einer ‘Rückkehr des Subjekts’ führte, war das Aufkommen neuer Arbeitsformen im Rahmen der lean production (vgl. Kapitel 2.2.): Die Umstellung auf Fertigungsgruppen, die Einführung von Gruppen- und Projektarbeit machte es zunehmend notwendig, die subjektiven Fähigkeiten der Beschäftigten stärker zu berücksichtigen bzw. sogar ins Zentrum der Rationalisierungs- und Reorganisationsbemühungen zu stellen. Die „Inbetriebnahme“ (Kratzer 2003: 229) der sonst in der Lebenswelt verorteten sozialen, kommunikativen und empathischen Fähigkeiten wird in der Arbeitsforschung als *Subjektivierung von Arbeit*<sup>46</sup> sehr umfangreich diskutiert und als äußerst ambivalente Entwicklung eingeschätzt. Positiv wird dabei herausgestellt, dass den „expressiven Bedürfnissen“ (Beathge 1991: 9) der Beschäftigten durch die Möglichkeiten der Einbringung der subjektiven Potentiale Rechnung getragen wird. Damit findet eine Abkehr von der fordistisch-tayloristischen Missachtung der Subjektivität statt und es entsteht eine vermeintliche Win-win-Situation: Dem Bedürfnis der Beschäftigten nach *Anerkennung*<sup>47</sup> der ganzen Person im Arbeitsprozess wird entgegengekommen, und für die Unternehmer besteht die Möglichkeit, die subjektiven Ressourcen in der Wertschöpfungskette zu nutzen.

Subjektivierung kann demnach als *Ermöglichung* interpretiert werden, deren Chancen zwar nicht in einer völligen Humanisierung der Arbeit liegen, zumindest aber wird die für den Taylorismus-Fordismus charakteristische „entfremdende Trennung von Arbeit und Subjektivität“ (Kocyba 2000: 135) zum Teil rückgängig gemacht. Mahnende Stimmen, die in der Forschung bei Weitem überwiegen, sehen dagegen die Subjektivierung von Arbeit als eine Art *Kolonialisierung* (Kocyba): Die gewährte Autonomie ist eher als eine neue Form der Kontrolle zu sehen, durch die das Management mittels Zielvereinbarungen jegliche Verantwortung für die Durchführung der Arbeitsaufgabe von sich weist und gleichzeitig über die Ergebniskontrolle (und Terminvorgabe) die Steue-

46 Vgl. dazu die Beiträge in Moldaschl/Voß (2002) und in Lohr/Nickel (2005).

47 Für die zentrale Dimension der Anerkennung vgl. die Beiträge in Holtgrewe u. a. (2000); zum Zusammenhang von Flexibilisierung, Subjektivierung und Anerkennung vgl. Kropf (2005).

rungsfähigkeit behält – wie Moldaschl und Sauer anmerken, verschwindet die kapitalistische Herrschaft durch die Subjektivierung keineswegs, „sondern der Modus ihrer Durchsetzung verändert sich: Sie bleibt als Herrschaft durch Autonomie in abstrakter und objektivierter Form erhalten“ (Moldaschl/Sauer 2000: 213). Die Subjektivierung von Arbeit muss daher als höchst widersprüchlicher Prozess eingestuft werden, da die Möglichkeit, subjektive Potentiale einzubringen, mit dem Zwang einhergeht, dies auch tatsächlich zu tun und die eigene Subjektivität zu *ökonomisieren*, d. h. sie an den unternehmerischen Verwertungsinteressen auszurichten (vgl. dazu auch Kapitel 6.5).

Die Subjektivierung von Arbeit als Entgrenzung von *Normalarbeit*,<sup>48</sup> die sich auf die betriebliche Ebene der Nutzung von Arbeitskraft im Produktionsprozess bezieht, wird durch weitere Entgrenzungsprozesse im Bereich der Personalpolitik ergänzt und in der Forschung mit dem Schlagwort *Flexibilisierung* in den Blick genommen. Flexibilisierung meint dabei die vielfältige Zunahme von Beschäftigungsverhältnissen; ebenso werden damit die Veränderungen im Bereich der Arbeitszeit und in Bezug auf den Arbeitsort angesprochen sowie die dynamisierten Qualifikationsanforderungen (Minssen 2006: 166).

Als Kontrastfolie für die erfolgten Flexibilisierungsprozesse gilt neben der Normalarbeit das Normalarbeitsverhältnis (NAV).<sup>49</sup> Dieses Modell gerät jedoch unter Druck, da die Unternehmen auf die Unbestimmtheit und Unberechenbarkeit der globalisierten Märkte mit einer restriktiven Personalpolitik reagieren, um einen „Flexibilitätspuffer“ (Kratzer 2003: 98) zu installieren. Während es für fordistische Unternehmen charakteristisch war, große Stammbeglethschaften<sup>50</sup> im Sinne des NAV zu beschäftigen, wachsen jetzt die früher eher kleinen Randbeglethschaften überproportional: Neuanstellungen finden zunehmend in diesem Bereich statt und es werden vor allem Leiharbeiter und Freiberufler bzw. Selbstständige eingesetzt; den größten Teil des Flexibilitätspuffers machen jedoch die befristet Beschäftigten aus (ebd.). Mit der „Spaltung von Stamm- und Randbeglethschaften“ (Köhler/Krause 2010: 391) können sich die Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten (bspw. bei Absatzeinbrüchen) relativ problemlos von den Randbeglethschaften trennen, während der übrige „Anpassungsbedarf“

---

48 Normalarbeit bezieht sich hier auf die fordistisch-tayloristische Normierung, die sich wie folgt charakterisieren lässt: „häufig lebenslange Betriebszugehörigkeiten, vergleichsweise inflexible, hochstandardisierte Arbeitszeiten und dauerhafte Übereinstimmung von erworbener Qualifikation und ausgeübter Tätigkeit, die Ein- bzw. Unterordnung in betriebliche Hierarchien und deutlich eingeschränkte Handlungs- und Dispositionsspielräume“ (Kratzer 2003: 35)

49 Mückenberger (1985), Dombois (1999).

50 Zu Stamm- und Randbeglethschaften vgl. Struck (2008: 173) und Hinz/Abraham (2008: 43).

(ebd.) in der Stammebelegschaft durch Instrumente wie die staatlich subventionierte Kurzarbeit oder über den Abbau von Überstunden erreicht wird.

Kratzer kann in seiner Untersuchung zeigen, dass das flexible Beschäftigungssegment auch in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs wächst, was er als Anzeichen dafür deutet, dass die Erosion des NAV nicht nur eine Krisenstrategie ist, „sondern mit einem grundlegenden Wandel in den Personalstrategien der Unternehmen zusammenhängt“ (Kratzer 2003: 101). Die Folge davon ist, dass die Befristeten als Kern der Randbelegschaft kaum noch mit einer Übernahme rechnen können, aber ebenso wie die Leiharbeiter weiterhin auf eine Festanstellung hoffen, was die Unternehmen als „Motivationsfaktor“ (ebd.: 100) zu nutzen wissen (vgl. dazu auch Dörre 2009: 52 f.). Die Ausweitung der Randbelegschaften wirkt umgekehrt aber auch als Motivation für die Stammebelegschaft, da dies neben dem ohnehin existierenden Druck der Massenarbeitslosigkeit als „interne Reservearmee“ (Köhler/Krause 2010: 395) eine disziplinierende Funktion inne hat. Die Sicherheiten des NAV sind somit für die Stammebelegschaften kaum noch vorhanden, wodurch diese eher gewillt sind, die Belastungen infolge von Mehrarbeit hinzunehmen. Der beständig steigende Anforderungsdruck äußert sich auch darin, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeiten weniger den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommt, wie man durch Formulierungen wie ‘Arbeitszeitkonten’ annehmen könnte. Vielmehr ist die Arbeitszeitflexibilisierung in der Regel mit einer Extensivierung, d. h. einer Ausweitung der Arbeitszeiten verbunden – und dies neben der Intensivierung, also der Zunahme der Arbeitsdichte in einem umgrenzten Zeitraum (Kratzer 2003: 126).

Insgesamt kann man bei allen statistischen Ungenauigkeiten, den unterschiedlichen Definitionen des NAV und der Frage, was als atypische Beschäftigung gelten kann, konstatieren, dass es zwar keinen vollständigen „Abschied vom NAV“ (Dombois 1999) zu geben scheint, es jedoch aufgrund des Flexibilisierungsdrucks hinsichtlich der Schutzfunktionen des NAV und seiner dekommodifizierenden Wirkung erhebliche Einschnitte gibt (Minssen 2006: 175) und die Beschäftigungsstabilität seit den 1990er Jahren kontinuierlich abgenommen hat (Struck 2008: 178). Das NAV ist also nach wie vor die dominante Form, jedoch schreitet die Erosion weiter fort (Dietz/Walwei 2006, 2007). Die Folgen dieser Destabilisierungstendenzen werden im 21. Jahrhundert zunehmend sichtbar, wie im folgenden Kapitel gezeigt wird.

Arbeiter ohne Eigenschaften

Über die Subjektivierungsweisen angelernter Arbeiter

Bosančić, S.

2014, XVIII, 400 S. 2 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06410-5