

Hans-Jürgen Urban

Gute Arbeit und Demokratie

Zwei Seiten einer arbeitspolitischen Medaille

Nicht nur im Privaten ist ein Geburtstag, ein runder zumal, ein geeigneter Anlass, eine kurze Bilanz zu ziehen. Vor zehn Jahren starteten wir das Projekt eines Jahrbuchs, das unter dem Label Gute Arbeit stand. Aber es ging stets um mehr. Das Jahrbuch war Element eines arbeitspolitischen Projekts, das von ver.di wie von der IG Metall gestartet wurde und seitdem vorangetrieben wird.

Das politische Projekt

Ausgangspunkt war die politische Einschätzung, dass die 1990er Jahre arbeitspolitisch letztlich ein »verlorenes Jahrzehnt« waren (Pickshaus/Urban 2002). Nicht, dass die Gewerkschaften untätig gewesen wären. Aber es dominierten andere Themen. Einmal mussten sie sich der beschäftigungs- und sozialpolitischen Folgeschäden einer völlig verfehlten Wiedervereinigungspolitik der damaligen Regierungen erwehren. Und zudem war die Arbeits- und Arbeitsmarktpolitik dabei, ins Neoliberale umzukippen. Karriere machten Slogans wie »Hauptsache Arbeit« oder »Jede Arbeit ist besser als keine«. Fragen der Arbeitsqualität gerieten ins Abseits.

Das Projekt »Gute Arbeit« rebellierte gegen diese Trends. Es wollte Fragen der »Qualität der Arbeit« in die Debatte und die Politik zurückholen. Dabei musste eine solche Ambition nicht bei Null beginnen. Aufgenommen werden konnten die Traditionslinien der – historisch zweifelsohne sehr verdienstvollen – HdA-Projekte (der Projekte der »Humanisierung der Arbeit«). Allerdings sollte diese Anknüpfung auf der Basis einer kritischen Defizitanalyse geschehen, die die Schwächen der HdA-Politik nicht fortsetzen, sondern überwinden wollte. Zu den identifizierten Defiziten gehörten:

- eine zu starke Technikzentrierung bei Analysen der Umbrüche in der Arbeit und den Politikempfehlungen. Auch wenn die Gestaltbarkeit von Technik zu den Grundauffassungen des Ansatzes gehörte, wurden die herausgearbeiteten Gestaltungsoptionen oftmals stark von den Erfordernissen der Technikgestaltung aus gedacht.
- Im Zusammenhang damit war der HdA-Projektansatz zugleich durch eine signifikante Expertenorientierung geprägt und wurden Gestaltungsaufgaben an HdA-Experten-Gremien delegiert. Der Expertensachverstand be-

reicherte die Debatte. Er setzte sich in der Gründung entsprechender Fachabteilungen in den gewerkschaftlichen Apparaten fort, die der gewerkschaftlichen Technikpolitik wichtige Impulse gaben. Doch mitunter erreichten die Gestaltungsinitiativen nicht die Beschäftigten an den Arbeitsplätzen und blieben in den außerbetrieblichen Projekt- und den betrieblichen Interessenvertretungsstrukturen stecken.

- Die starke Technik- und Expertenorientierung hinterließ auch in der Art der Kooperation mit der Wissenschaft ihre Spuren. Nur selten war die wissenschaftliche Expertise expliziter Bestandteil betrieblicher Aktivierungsprojekte. Auch Umsetzungshürden, die vor allem aus antagonistischen Interessenstrukturen in den Betrieben resultierten, blieben mitunter hinter dem Gestaltungsoptimismus zurück, der aus den technischen Möglichkeiten abgeleitet wurde. Nicht zu übersehen war, dass ein zu stark technik- und experten-orientiertes Wissenschaftsverständnis oft keinen wirklich effektiven Zugang zur betrieblichen Praxis fand.

Das Projekt Gute Arbeit wollte aus diesen Analysen seine Schlüsse ziehen. Ihm lag von Beginn an die Ambition zugrunde, im strategischen Ansatz gewisse Engführungen zu vermeiden und aus den HdA-Erfahrungen zu lernen.

- Dies schlug sich zum einen in der Erweiterung des thematischen Spektrums nieder. Der Gute Arbeit-Blick öffnete sich von der Technik- zu einer allgemeinen Arbeitsgestaltung. Auch der Begriff der Arbeitsinteressen wurde erweitert, nicht zuletzt um Fragen der psychischen Gesundheit.
- Auch der Kreis der Adressaten von Politikempfehlungen veränderte sich. Weniger externe Spezialisten, sondern die Betroffenen selbst wurden als Experten in eigener Sache angesprochen und ins Zentrum der Gestaltungsinitiativen gerückt. Damit war auch ein Demokratisierungsschub verbunden.
- Gesucht wurde zugleich die Kooperation mit einer arbeitspolitisch interessierten Wissenschaft, die sich weniger an einem expertokratischen Wissenschaftsverständnis orientierte, sondern sich einem stärkeren prozess- und partizipationsorientierten Ansatz verpflichtet wusste. Auch hier wuchs das Interesse an Fragen der Arbeitsgestaltung, die weit über die hinausgingen, die mit dem Einsatz neuer Technologien verbunden waren.

Aus diesem Ansatz ging die Kooperation mit einem Akteursspektrum hervor, die das Projekt Gute Arbeit zu einem gewerkschaftspolitischen Erfolgsprojekt machte. Das galt einmal für das öffentliche Agenda-Setting. Heute ist der Terminus Gute Arbeit omnipräsent und fehlt in kaum einem parteipolitischen Programm oder einer arbeitspolitischen Festrede. Aber nicht nur das. Die Impulse des Projekts fanden auch Eingang in diverse gewerkschaftliche Politiken. Eine der öffentlichkeitswirksamsten war wohl die gewerkschaftliche

Arbeitspolitische Perspektiven für Gute Arbeit

Kampagne gegen die »Volkskrankheit Burnout« und für eine »Anti-Stress-Initiative«.

In diesen Kontext gehören die Jahrbücher. Sie verstanden sich stets als Orte, an denen wissenschaftliche Expertise, gewerkschaftliche Strategiedebatten und betriebliche Praxis zusammen kommen sollten. Dabei waren nicht Themen-Moden, sondern drei Leitfragen-Komplexe prägend, die sich als roter Faden bei der jeweiligen Themen-, Titel- und Autorenwahl durch alle Jahrbücher zogen. *Erstens*: Was geschieht mit der Arbeit in dieser rasanten Umbruchphase des Gegenwartskapitalismus? *Zweitens*: Welche Auswirkungen hat das auf unsere Kolleg*innen in den Betrieben? Und welche auf das Gesicht, vor allem: die soziale Qualität des Gegenwartskapitalismus? Und *drittens*: Was muss, was sollte geschehen? Welche Konzepte und Strategien, welche Konfliktressourcen und welche Politikallianzen sollte schließen, wer die markt- und profitgetriebenen Entwicklungen nicht einfach hinnehmen möchte, sondern wer *für* und vor allem *mit* den Betroffenen in diese Prozesse intervenieren will?

Gute Arbeit in der Transformation

Die Notwendigkeit, intensiv über Anforderungen an Gute Arbeit zu diskutieren, ist nicht zuletzt auf den tiefgreifenden Wandel der kapitalistischen Erwerbsarbeit zurückzuführen. Dieser Prozess, der auch in der IG Metall immer öfter als Transformation bezeichnet wird, ist Bestandteil eines allgemeinen Formwandels des Gegenwartskapitalismus, der nicht nur die (Erwerbs-)Arbeit, sondern auch den Staat, die alltägliche Lebensweise und nicht zuletzt die gesellschaftlichen Orientierungs- und Wertesystem umfasst. Über die Treiber dieses Wandels ist bereits viel diskutiert worden. Zu ihnen gehören vor allem die Globalisierung, die De-Karbonisierung, der demografische Wandel und nicht zuletzt die Digitalisierung.

Jeder dieser Faktoren ist so bedeutsam, dass er die volle Aufmerksamkeit der arbeitspolitischen Akteure rechtfertigen würde. Die besondere Dramatik der Situation resultiert aber aus der Gleichzeitigkeit und dem Zusammenwirken aller Faktoren. Das schafft komplexe Konstellationen für strategische Politik. Die traditionelle Methode, wichtige und unwichtige Entwicklungen zu unterscheiden, um vorhandene Ressourcen auf die wichtigen zu fokussieren, läuft in einer Periode ins Leere, in der die Akteure mit einer Vielzahl von »1-A-Prioritäten« konfrontiert sind. Das gilt für die konkrete Arbeitspolitik in Betrieb und Gesellschaft, es gilt aber auch für ein politisch-wissenschaftliches Begleitprojekt. Und als ein solches verstand und versteht sich das Jahrbuch-Projekt Gute Arbeit.

Letztlich führt jedoch auch zukünftig kein Weg daran vorbei, Schwerpunkte zu setzen, um sich in der kaum zu überblickenden Problemlandschaft

der Transformation der Arbeit nicht zu verzetteln. Sicher ist, dass alle diese Faktoren das Gesicht der kapitalistischen Erwerbsarbeit grundlegend verändern werden, unsicher ist gleichwohl wie. Dabei kann eine Systematik der Problemdefinition und -bearbeitung formuliert werden, die auf unterschiedliche Themen passt und helfen kann, wichtige Strategiethemata zu erkennen. Zu fragen wäre vor allem nach Themen und Politikfeldern, in denen sich die geschilderten Entwicklungen mit ihren Gefährdungen und Problemkomplexen bündeln. Eine offensive Interessenvertretung in solchen strategischen Themenfeldern könnte mehrere interessenpolitische Fliegen mit einer gewerkschaftspolitischen Klappe schlagen. Drei grundlegende Fragen drängen sich auf: Welche Themen könnten als Strategiethemata in diesem Sinne gelten? Welche Kombination aus Widerstand und Einflussnahme ist richtig? Und wie erhalten wir die dazu notwendige Interventionsmacht?

**Beschäftigungsabbau und Leistungsverdichtung:
zwei Seiten der Transformations-Medaille**

Ich möchte das Gemeinte kurz an zwei Sachthemen erläutern. Sie haben scheinbar nicht viel mit einander zu tun, lassen sich aber bei genauerem Hinsehen im Plädoyer für eine Demokratisierung der Arbeit zusammenführen.

- *Thema Nummer eins* ist das Risiko von Arbeitsplatzverlusten im Zuge der Transformation der Arbeit. Das gilt in besonderem Maße für die Automobilindustrie. Sie muss nicht nur die Digitalisierung von Produkten und Produktionsverfahren schultern; das Stichwort autonomes Fahren mag als Andeutung genügen. Sie steht auch vor der überlebenswichtigen Anforderung, ihren Ort in einem neuen Mobilitätskonzept zu definieren, das die Gesellschaft sich zu erarbeiten hat. Dabei müssen das Recht auf Mobilität, die Interessen der Beschäftigten dieser Schlüsselbranche auf sichere Arbeitsplätze und gute Arbeit mit den Erfordernissen einer nachhaltigen Gesellschafts- und Naturentwicklung versöhnt werden.

Welche Risiken für die Beschäftigung damit verbunden sind, belegt die so genannte ELAB-2-Studie. In ihr werden mögliche Beschäftigungseffekte einer sukzessiven Umstellung vom Verbrenner-Motor auf Hybrid- oder batteriebasierte Antriebs-Stränge berechnet. Die Automobilindustrie in Deutschland zählt rund 840 000 Beschäftigte, darunter rund 210 000 in der Herstellung von Antriebssträngen und ist damit, aber auch mit Blick auf technologische Innovationen, eine Schlüsselbranche im deutschen Wertschöpfungsmodell. Die aufgestellten Annahmen in der ELAB-Studie bestehen darin, dass sich bis zum Jahr 2030 in der deutschen Automobilproduktion die Stückzahlen weg von Verbrennungsmotoren und hin zu Hybrid-Antrieben und in bedeutenderem Umfang zu Elektro-Autos verschieben werden. In einem für rea-

listisch erachteten Szenario, das näherungsweise dem Benchmark-Ansatz der EU-Kommission zur CO₂-Zielerreichung entspricht, wird im Jahre 2030 von einem Anteil der Verbrenner von nunmehr 60 Prozent ausgegangen, während der Anteil der Hybridgetriebe auf 15 Prozent und der Anteil von Elektro-Antrieben auf 25 Prozent geschätzt wird. Danach werden in Deutschland durch Elektrifizierung und Produktivität per Saldo – bei als wahrscheinlich angenommenen Entwicklungen – rund 75 000 Arbeitsplätze in der Antriebstechnik wegfallen. Darin ist schon eingerechnet, dass rund 25 000 neue Stellen für Komponenten wie Batterien oder Leistungselektronik entstehen werden (Fraunhofer-Institut für Arbeitsforschung 2018).

- Das *zweite Thema* ist die enorme Arbeitsintensivierung und Leistungsverdichtung, die wir quer über alle Branchen der Metall- und Elektroindustrie beobachten. Nicht zuletzt der Einzug digitaler Arbeitsinstrumente und -formen geht offenbar mit einer erheblichen Zunahme von Arbeitsbelastungen einher. Das geht aus dem DGB-Index Gute Arbeit hervor. Insgesamt deuten die Befragungsergebnisse auf die Ambivalenzen der digitalisierten Arbeit hin. Sie lassen zum einen die Potenziale guter Arbeitsgestaltung aufblitzen. So sind infolge der Digitalisierung die Entscheidungsspielräume in der Arbeit eher größer geworden (für 27 Prozent der Befragten) und haben sich die Bedingungen für eine gute Work-Life-Balance (für 21 Prozent) oder die Aussichten auf mobiles Arbeiten (für 28 Prozent) eher verbessert. Doch signifikant ist auch, dass die Arbeitsbelastung in der Gesamtbilanz für 46 Prozent der Befragten durch die Digitalisierung gestiegen ist, und dass dabei ein Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung und Fremdbestimmung in der Arbeit zu konstatieren ist. Offenbar schlägt sich nicht nur die digitalisierungsbedingt gestiegene Kontrolle der Arbeitsleistung in einer höheren Arbeitsintensität nieder. Zugleich steigt die Arbeitsbelastung dann an, wenn die digitale Arbeit so gestaltet ist, dass nicht nur die Überwachung und Kontrolle der Arbeitsleistung zunimmt, sondern auch und in der Mensch-Technik-Interaktion das Gefühl auftritt, der digitalen Technik ausgeliefert zu sein (Index-Gute Arbeit 2017).

Zweifelsohne sind diese Einschätzungen nur Momentaufnahmen. Sie gingen durch den Filter der subjektiven Wahrnehmung und müssen durch empirische Fallstudien ergänzt werden. Doch sie vermitteln das Bild einer Arbeitssituation, in der sich die Digitalisierung als ein beteiligungsarmer, fremdbestimmter Prozess vollzieht, der Ohnmachtsgefühle hervorruft und mit mehr Überwachung und Kontrolle der Beschäftigten einhergeht.

Beide Entwicklungen signalisieren rasante Umbrüche und besitzen für die Beschäftigten eine nicht zu unterschätzende Dramatik. Die Elektrifizierung der Antriebstechniken in der deutschen Automobilzulieferer-Industrie

könnte zu einem Beschäftigungsabbau historischen Ausmaßes führen. Das ginge mit erheblichen Restriktionen für die gesamte Wirtschaft, aber letztlich auch mit erheblichen Umbrüchen für die Gesellschaft einher. Und die ungebremste Verdichtung der Arbeit, die offenbar durch die Digitalisierung einen weiteren Schub erhält, droht zu einem drastischen Gesundheitsverschleiß in weiten Teilen der Belegschaften zu führen. Auch dieser wäre mit erheblichen betrieblichen und gesellschaftlichen Produktionsausfällen und Kosten, vor allem aber mit eklatantem Arbeitsleid für die Beschäftigten verbunden.

Strategiethema Demokratie

Zweifelsohne erfordern beide Sachverhalte spezifische Gegenstrategien, die den sachlichen Besonderheiten Rechnung tragen, sollen die Interessen der Belegschaften nicht unter die Räder geraten. Aber es gibt auch eine Gemeinsamkeit in Form einer gemeinsamen Erfolgsvoraussetzung. Sie bezieht sich auf die Macht- und Kräfteverhältnisse zwischen Kapital und Arbeit, in den Betrieben und in der Gesellschaft. Diese haben sich im neoliberalen Kapitalismus zu Lasten der abhängig Arbeitenden verschoben. Und diese Verschiebung ist eine zentrale Hürde für eine arbeitskraftzentrierte Politik. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Das Kapital ist mobiler geworden und kann die Belegschaften noch effektiver als in der Vergangenheit mit Standortverlagerungen erpressen; die Prekarisierung von Arbeit und die Privatisierung sozialer Sicherheiten schwächen die Verhandlungsmacht des Faktors Arbeit; und die Erosion des Tarifvertrags-Systems und der rückläufige Organisationsgrad unterminieren die institutionelle und Organisations-Macht der Gewerkschaften.

Das muss korrigiert werden. Ansonsten stehen die Chancen für Erfolge bei der Regulierung der Leistungsbedingungen und der Sicherung von Beschäftigung schlecht. Unter gegebenen Machtverhältnissen endet die Digitalisierung, die unter kapitalistischen Bedingungen eher als Rationalisierungs- denn als Humanisierungs-Strategie wirkt, bei mehr Produktivität, weniger Arbeitsplätzen und stabilerer Kontrolle über die Arbeit. Und als unregulierter Prozess, will sagen: ohne marktkorrigierende und lenkende Interventionen mündet die De-Karbonisierung in der Beschäftigungskatastrophe.

Der Blick aus einer erweiterten Perspektive lässt überdies schnell sichtbar werden, dass weitere Themen durch diese Klammer verbunden werden könnten – und sollten. Ähnliche Grundkonflikte existieren bei sozialpolitischen Fragen der digitalen Arbeit, der Arbeitszeit oder der Qualifizierung. Kann auch die neue Wissensarbeit sozial geschützt werden, oder entsteht ein Heer von prekär arbeitenden Solo-Selbstständigen? Können Produktivitätsfortschritte und die Möglichkeiten digitaler Kommunikation in mehr Zeitsouve-

ränität für die Beschäftigten überführt werden oder münden sie in entgrenzten Arbeitszeiten und permanenter Rufbereitschaft? Und schließlich: Gelingt die Gestaltung lernförderlicher Arbeitsbedingungen, in denen sich die Beschäftigten auch soziale Kompetenzen und die Fähigkeit zu solidarischem Handeln aneignen können, oder verkommt die betriebliche Aus- und Weiterbildung zur Vermittlung funktionaler Fertigkeiten und werden die Menschen zu Humankapital degradiert?

Die Frage lautet also: Wie können die betrieblichen und gesellschaftlichen Machtverhältnisse so gedreht werden, dass die Befürworter einer sozialen, arbeitskraftorientierten Interventionspolitik gestärkt werden? Und: Wie können sich die Vertreter der Gesellschaft, hier der Menschen in den Betrieben, gegen eine Ökonomie durchsetzen, die vor allem den Regeln der Profitproduktion und den Interessen der Kapitalbesitzer folgt? Die Aufgabe so zu formulieren heißt nichts anderes als die Demokratiefrage für die Wirtschaft zu stellen. Wirtschaftsdemokratie in diesem Sinne meint allerdings mehr als etwas erweiterte Mitbestimmung in Großbetrieben. Es geht um direkte Einflussnahme auf ökonomische Entscheidungen über Investitionen, Standortplanungen und Produktentscheidungen, durch die Betroffenen und ihre repräsentativen Interessenvertretungen wie Betriebs- oder Personalräte. Und es geht um belastbare Interventionsrechte, wenn ökonomische Entscheidungen zu stark mit sozialen, gesellschaftlichen oder umweltpolitischen Interessen kollidieren.

Ausblick

Es gibt also eine Klammer zwischen sehr unterschiedlichen Themen einer offensiven gewerkschaftlichen Transformationspolitik. Die Klammer heißt Demokratie. Demokratie als historisch bewährte Methode, den Interessen der Vielen, hier der Beschäftigten, gegenüber denen der Wenigen, hier der Vorstände und Anteilseigner, zur Geltung zu verhelfen. Von der Sache her erweist sich die Demokratisierung der Arbeit also als ein echtes Strategiethema, das einzelne Sach- und Politikfragen bündelt und auf die betrieblichen und gesellschaftlichen Machtverhältnisse als zentraler Reformblockade zielt.

Aber nicht nur das: Deutlich wird auch, dass die Demokratisierung der Arbeit in ein weiteres Konzept der Wirtschaftsdemokratie eingeordnet werden muss. Ohne weitreichende Interventionen in die kapitalistischen Märkte und die Regeln der Konkurrenz durch eine entsprechende Eigentums-, Ordnungs- und Strukturpolitik werden sich die gewünschten Weichenstellungen kaum realisieren lassen. Das gilt für Deutschland wie für Europa (Urban 2018). Wie das alles zu bewerkstelligen wäre, müsste Gegenstand gewerkschaftlicher Strategiedebatten werden. Ein solches Demokratisierungs-Projekt geht weit

über das hinaus, was gegenwärtig gesellschaftlich diskutiert wird. Auch in den Gewerkschaften und den Betrieben ist Wirtschaftsdemokratie (bisher?) kein Thema, das Funken schlägt. Heute sind dabei mehr als tausend Fragen unbeantwortet. Ob ein solches Projekt konzeptionell und machtpolitisch realisiert werden kann, ist ungewiss. Aber die Herausforderungen der Umbrüche von Arbeit und Gesellschaft legen eines mehr als nahe: Wer von der humanen Gestaltung der Transformation redet, sollte von einer Demokratisierung der Ökonomie nicht schweigen.

Literatur

- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2017), Verbreitung, Folgen und Gestaltungsaspekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Auswertungsbericht auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016. Berlin, November (<http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/sonderauswertungen>); Zugriff: 12.07.2018.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation IAO (2018), ELAB 2.0. Wirkungen der Fahrzeugelektrifizierung auf die Beschäftigung am Standort Deutschland. Vorabbericht, 04.06.2018.
- Klaus Pickshaus/Hans-Jürgen Urban (2002), Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 10-11, S. 630-639.
- Hans-Jürgen Urban (2018), Ausbruch aus dem Gehäuse der European Governance. Überlegungen zu einer Soziologie der Wirtschaftsdemokratie in transformativer Absicht, in: Berliner Journal für Soziologie, H. 1-2, (online first: 23. Juni 2018; <https://doi.org/10.1007/s11609-018-0358-6>).