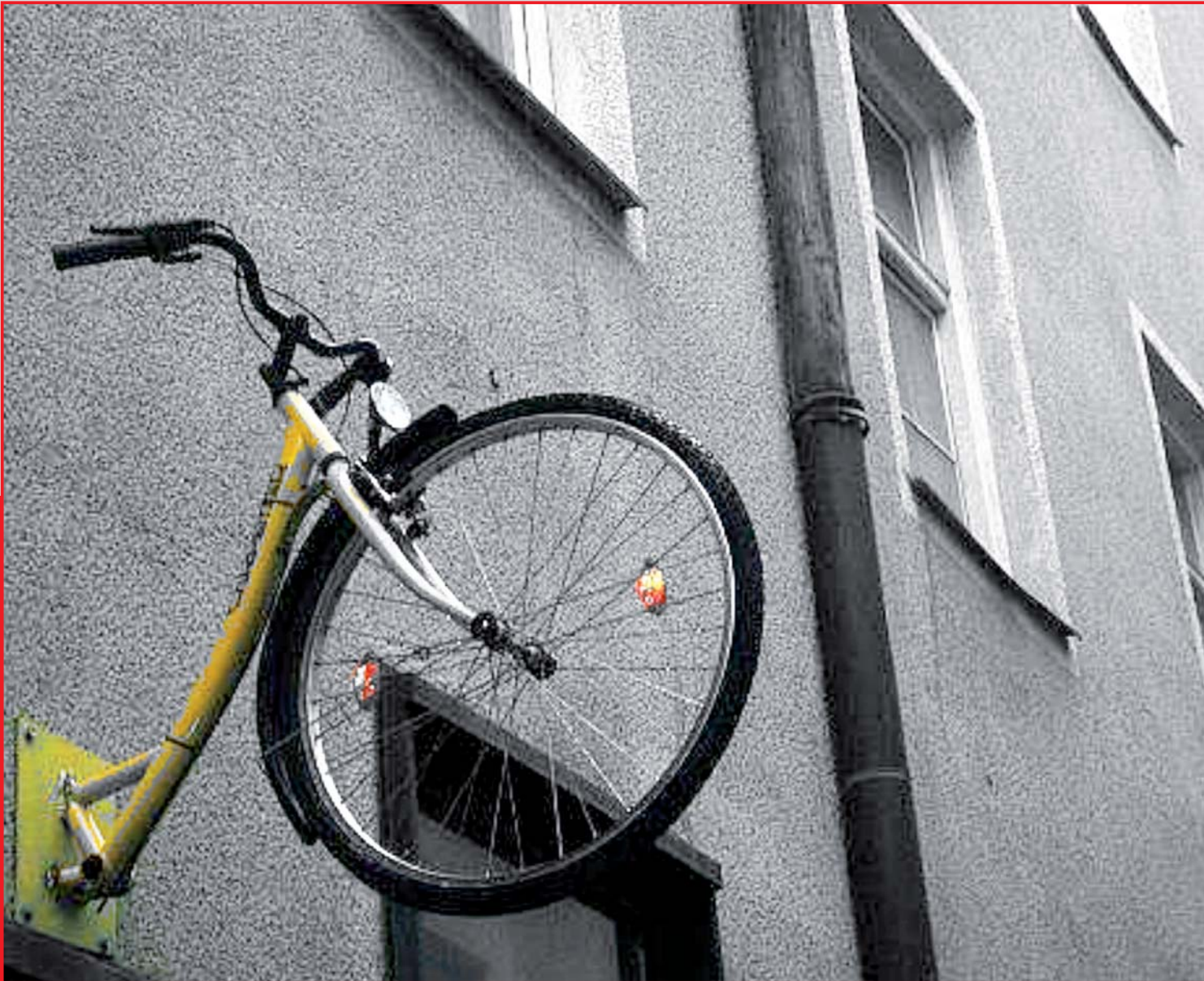




Tarifpolitik | Vorstand

## Diskussionsbeitrag des Arbeitskreises Neue Steuerung



# Indirekte Steuerung

Eine gewerkschaftspolitische Herausforderung

## **Impressum**

### *Text:*

*Dr. Fritz Fiehler, Journalist  
Prof. Dr. Dieter Sauer,  
Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung e.V. – ISF München  
Frank Seiß, Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung e.V. – ISF München*

### *Redaktion:*

*Dr. Hilde Wagner  
IG Metall Vorstand  
Funktionsbereich Tarifpolitik  
Wilhelm-Leuschner-Str. 79  
60329 Frankfurt*

### *Titelfoto:*

*Karla Kempgens,  
Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung e.V. – ISF München*

### *Gestaltung:*

*Werbeagentur Zimmermann GmbH,  
Frankfurt am Main  
Karla Kempgens,  
Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung e.V. – ISF München*



# **Indirekte Steuerung**

**Eine gewerkschaftspolitische Herausforderung**



# Inhalt

Vorwort

**1. Die Herrschaft der Märkte** **7**

Das Verhältnis von Markt und Produktion kehrt sich um

**2. Was heißt Vermarktlichung?** **10**

Das neue Verhältnis von Markt und Unternehmen

**3. Was ist und wie funktioniert Indirekte Steuerung?** **13**

Grundzüge eines neuen Steuerungsprinzips

**4. Wechsel der Herrschaft, Wechsel des Konflikts?** **15**

Neue Herausforderungen für Gewerkschaften und Betriebsräte

**5. Gute und kostenbewusste Arbeit – geht das zusammen?** **18**

Zum Verhältnis von konkreter Arbeit und unternehmerischem Handeln

**6. Selbstständiger im Betrieb, abhängiger vom Markt** **21**

Zum Verhältnis von Individuum und Organisation

**7. Droht Betriebspolitik ins Leere zu greifen?** **25**

Grenzen traditioneller Interessenvertretung

**8. Und wie ist einer Marktökonomie politisch beizukommen?** **29**

Eigensinnige Arbeitspolitik gegen radikale Marktökonomie

Literatur **34**



## Vorwort

*Die Beschäftigten, so steht es beispielhaft in der Stellungnahme der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) zu dem geplanten Projekt des Bundesarbeitsministeriums für eine »Neue Kultur der Arbeit« (Juni 2009), sollten »selbst ihr Möglichstes tun, um ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente zu erhalten«. Auch »bei der Gesunderhaltung«, so heißt es dort weiter, »kommt es in erster Linie auf die Eigenverantwortung und die Bereitschaft des Einzelnen zur Mitwirkung an.«*

*Dieser Appell an mehr Eigenverantwortung – möglichst der anderen und hier konkret: unserer Kolleginnen und Kollegen – ist konstitutives Element einer wettbewerbs- und marktzentrierten Produktionsweise, die mit neuen Steuerungsformen in den Betrieben einhergeht. Eingebettet war und ist diese neue Strategie der Indirekten Steuerung in die übersteigerten Konkurrenz- und Renditeorientierungen des finanzmarktgetriebenen Kapitalismus, die das Management nach innen durchstellt.*

*Bereits vor der Krise wurden mit dem Ziel der Kostenreduzierung Belegschaften »verschlankt« und der Arbeitseinsatz flexibilisiert. Um die Prozesse im globalen Maßstab vergleichbar und austauschbar zu machen, wurden betriebswirtschaftliche Controlling-Systeme nach internationalen Prinzipien ausgebaut. Der maßlose Verwertungsdrang fand in ständigen Restrukturierungen der Unternehmen seinen Ausdruck. Die Beschäftigten sollten die Wettbewerbsfähigkeit »ihres« Betriebes zu ihrer eigenen Sache machen, bis hin zu der paradox klingenden Frage: »Rentier' ich mich noch?«*

*Die Früchte dieses Prozesses wurden den Belegschaften weitgehend vorenthalten, selbst die Investitionsraten gingen zurück. Mit den steigenden Renditen wurden Akteure bedient, die damit die Aufblähung der Finanzmärkte vorantrieben. Es waren nicht zuletzt diese Mechanismen des finanzmarktgetriebenen Wirtschaftssystems, die zu der gegenwärtigen tiefen Krise beigetragen haben.*

*Ein »Weiter so«, wie es die Arbeitgeber für die Zeit nach der Krise schon wieder einfordern, darf es nicht geben. Die Krise kann nicht mit den gleichen Konzepten und Mechanismen bewältigt werden, die zu ihrem Ausbruch geführt haben. Die Fortsetzung dieses Weges würde die Zumutungen für die Beschäftigten weiter steigern und ihre Arbeits- und Leistungsbedingungen weiter verschlechtern. Deshalb sind grundsätzlich neue Weichenstellungen notwendig, wie sie in der vorliegenden Broschüre entwickelt und eingefordert werden.*



*Die Broschüre ist das Produkt eines Diskussionsprozesses von Betriebsrät/innen und Wissenschaftler/innen, die sich in einem Arbeitskreis der IG Metall mit Fragen der »Neuen Steuerung« von Unternehmen und Arbeit auseinandersetzen. In ihr werden die Mechanismen der Indirekten Steuerung als neuer Herrschaftsform analysiert und die zwiespältigen Folgen für die Beschäftigten, die Betriebsräte und die Gewerkschaften dargestellt. Obwohl der Diskussionsprozess hierüber bereits vor der Krise stattfand, sind die Ergebnisse hoch aktuell. In der Krise bekommen zwar die Sicherung der Beschäftigung und das Abmildern der Krisenfolgen für die Beschäftigten begründet Vorrang, mit nachhaltiger Wirkung können jedoch auch diese zentralen Aufgaben nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn grundsätzlich umgesteuert wird.*

*Auch wenn die Krise allein durch betriebs- und tarifpolitische Schritte nicht zu meistern ist, kommt es jetzt darauf an, die Debatte um Beschäftigungssicherung neu aufzunehmen – auch durch wirksame Formen der Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitgestaltung. Wir brauchen Vorschläge, wie in und nach der Krise die Prozesse der Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung gestoppt und umgekehrt werden können. Dazu brauchen wir eine Stärkung des Normalarbeitsverhältnisses durch Begrenzung von Leiharbeit und befristeter Beschäftigung.*

*Wir brauchen neue Weichenstellungen. Ob sie gelingen, hängt allerdings nicht zuletzt von der Konfliktbereitschaft und Konfliktfähigkeit der Beschäftigten ab. Weil Arbeiten am Limit zur alltäglichen Erfahrung gehört, weil immer stärker die Gesundheit, die Psyche und die sozialen Beziehungen und Aktivitäten darunter leiden, ist der Unmut der Beschäftigten gegen die »Ökonomie der Maßlosigkeit« in den letzten Jahren gestiegen. An diese Kritik anzuknüpfen und sie mit dem Bedürfnis nach individueller Entfaltung und Selbstbestimmung in der Arbeit bei sicheren Zukunftsperspektiven zu verbinden, ist ein lohnendes Ziel zukünftiger Arbeitspolitik. Diese Broschüre soll zum Erreichen dieses Ziels beitragen.*

Kay Ohl

Hilde Wagner



# 1. Die Herrschaft der Märkte

## Das Verhältnis von Markt und Produktion kehrt sich um

In den letzten 30 Jahren hat sich etwas grundlegend verändert im Verhältnis von Markt und Produktion – darüber sind sich die Sozialwissenschaftler einig. Man spricht sogar von einem Wendepunkt in der sozioökonomischen Entwicklung. Als übergreifendes Merkmal wird die

→ *Marktzentrierte Produktionsweise*

Durchsetzung einer *marktzentrierten Produktionsweise* verstanden.

### Was ist der Kern dieser Veränderung?

Das hergebrachte Verhältnis von Markt und Produktion sah – grob gesagt – so aus: Im Betrieb wird planmäßig, regelgeleitet und langfristig produziert, die internen Abläufe sind deswegen abgeschottet gegenüber dem chaotischen Markt. Die Produktion und ihr Rahmen, der Betrieb, bilden die Voraussetzung für das Agieren am Markt. In diesem Modell ist es den Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretungen historisch gelungen, betriebliche und sozialstaatliche Sicherungen für die Arbeitskräfte durchzusetzen. Aber dieses Modell ist nun in grundlegender Veränderung begriffen. Schon auf den ersten Blick sind Tendenzen des Wandels zu erkennen:

In den entwickelten kapitalistischen Ländern ist der betriebliche Alltag enger mit den Konjunkturen des Marktes verbunden worden. Vernetzung und Informationstechnik machen es möglich, Marktaktivitäten noch zeitnäher und systematischer zu betreiben.

Der Widerspruch von anarchischem Markt und planmäßiger Produktion bleibt bestehen. Nach wie vor sind Betriebe mit ihren langfristig getätigten Investitionen auf eine gewisse Planmäßigkeit angewiesen. Zugleich hat sich das Tempo, in dem die Marktbedingungen sich – oft in unvorhersehbarer Weise – verändern, in Zeiten der elektronischen Vernetzung stark erhöht. Dieses widersprüchliche Grundverhältnis der kapitalistischen Produktionsweise existiert weiter, was sich aber wandelt, ist die Stellung der beiden Kraftfelder Markt und Produktion zueinander.

**Ganz kurz gesagt:** Wir verzeichnen heute eine neue historische Vorherrschaft der Märkte gegenüber der Produktion. Die Marktseite ist es nun, die die entscheidenden Vorgaben setzt, nicht mehr die Produktion.

## Kennzeichen des Umbruchs

### Charakteristische Merkmale dieses Umbruchs sind:

- Die Ausrichtung der unternehmensinternen Prozesse auf die *Absatzmärkte*, die Kunden, die Spezifika des Produkts und den auf dem Markt erzielbaren Preis. Nicht mehr die technischen Erfordernisse und Kosten des Produktionsprozesses bestimmen, was im Betrieb geschieht, sondern die Ökonomie: was ›der Markt hergibt‹. Diese Tendenz hat sich in der Bundesrepublik bereits in den 1980er Jahren durchgesetzt.
- Die Ausrichtung auf die *globalen Finanzmärkte*, also auf die Erwartungen der Investoren, ihre Renditemargen und den Kurswert auf den Aktienmärkten. Damit wird das produktive Kapital zum Anlageobjekt – oder besser: zur Anlageoption – des globalen zinstragenden Kapitals. Die Produktionsprozesse in den Betrieben werden zum Objekt der Spekulation. Sie sind nicht mehr die unabhängige Variable, sie sind zur abhängigen Variable geworden. Dieser Prozess vollzieht sich mit der Auflösung der ›Deutschland AG‹ seit Mitte der 1990er Jahre.

- Das gilt auch für die *Ressource Arbeitskraft*. Weil der Gewinnanspruch der Investoren vorgängig ist, von vornherein ›gesetzt‹ wird, gilt alles andere nur noch als Kostenfrage. Arbeitsbedingungen und Arbeitslohn werden zu Restgrößen,
  - *Arbeitslohn wird zur Restgröße* | zu abhängigen Variablen der Marktpreise und Gewinnerwartungen.
- Damit hängt zusammen, dass eine *Entsicherung von Arbeit und Beschäftigung* eintritt. Der Warencharakter der Arbeit hat sich wieder verstärkt: Arbeit wird zum Handelsobjekt, soziale Sicherheit wird zum individuellen Risiko umdefiniert. Der Abbau des Sozialstaats und die Deregulierung sozialer Sicherungssysteme machen

die erreichte soziale Absicherung von Arbeitskraft weitgehend rückgängig, flexibilisieren die Arbeitsverhältnisse und verschaffen dem Mechanismus der Reservearmee auf den Arbeitsmärkten (›natürliche Arbeitslosenquote‹) wieder Geltung.

**Zusammenfassend lässt sich sagen:** Während es in der Perspektive fordristischer Unternehmen darum ging, die konkreten Produktionsabläufe im Betrieb gegenüber den Unwägbarkeiten des Marktes abzuschotten, setzen die neuen Konzepte umgekehrt darauf, *den Markt zum Motor der permanenten Reorganisation der Binnenstrukturen zu machen.*

### Markt und permanente Reorganisation

Man *bedient sich* des Marktes, um die Abläufe und Abstimmungen im Betrieb zu verändern. Die Marktbedingungen erscheinen jetzt als Sachzwänge, denen sich niemand widersetzen kann.

→ *Der Markt wird zur treibenden Kraft*

Der Markt wird in seiner Zufälligkeit, Unberechenbarkeit und Dynamik zur *treibenden Kraft der Strukturierung betrieblicher Organisation*.

Es erscheint dann so, als wäre der Markt die naturgegebene Ausgangsgröße für alles, was im Betrieb, in der Produktion geschieht, organisiert

ten, die Unbestimmtheit und Dynamik des Marktes wird *strategisch genutzt*.

Es kommt zu einer permanenten Reorganisation der Unternehmen, der Umbau ist nicht mehr einmaliges Ereignis, nach dem wieder eine Zeitlang Ruhe herrscht, sondern wird zum Normalzustand. Dahinter steht nicht nur die Unbestimmtheit des Marktes, sondern, konkreter, ein spezifischer Verwertungsdruck, der sich insbesondere aus der

→ *Permanente Reorganisation*

Vorherrschaft der Finanzmärkte über Industrie- und Dienstleistungsunternehmen ergibt. Was durch erfolgreiche Produktionsfaktoren und -prozesse an industriellem Profit erzielt werden kann, bleibt vielfach hinter den Erwartungen der Finanzinvestoren zurück. Diese Erwartungen richten sich allein auf steigbare Ergebnisse. Ein ständiges Hochschrauben von Renditeerwartungen setzt die Unternehmen einer maßlosen Verwertungs Perspektive aus. Diese Maßlosigkeit findet in der ständigen Restrukturierung der Unternehmen ihren Ausdruck – oder gar in ihrer Zerschlagung.

und koordiniert wird. Aber natürlich ist es nicht einfach ›der Markt‹, der hier zum Motor wird: Marktprozesse werden instrumentalisiert und inszeniert, damit sie Wirkung entfalten



**Sichtweisen: Sozialwissenschaft**

*Man könnte einwenden, daß der Kapitalismus immer so war. Aber nicht in dieser Weise. Die Gleichgültigkeit des alten klassegebundenen Kapitalismus war grob materiell; die Indifferenz, die der flexible Kapitalismus ausstrahlt, ist persönlicher, weil das System selbst weniger definiert ist, in seiner Form weniger lesbar.*

Richard Sennett (1998):  
*Der flexible Mensch. Berlin, S. 202*

## Reorganisation: Von der Produktion zum Markt



Bei **VW** gab es seit den 1970er Jahren eine Reihe von Zäsuren, die zu deutlichen Veränderungen in Struktur und Aufbau des Unternehmens führten. Sie hatten nicht nur Konsequenzen für die Modell- und die Tarifpolitik, sondern auch für die interne Steuerung. Zentral war hier das 1993 eingeführte Global-Sourcing-System, mit dem VW jedes einzelne Produkt weltweit abfragt. »Dies bedeutete z.B. für das Werk in Braunschweig einen tiefen Einschnitt in seinem Verhältnis zum Konzern, da Braunschweig nicht mehr automatisch Teilelieferant für Wolfsburg war. ... Jedes Braunschweiger Produkt muss sich gegen den externen Wettbewerb behaupten.« So ist aus der verlängerten Werkbank der Wolfsburger Zentrale eine ›business unit‹ des Konzerns geworden. Die Zitate zu VW stammen hier und im Folgenden von drei Betriebsräten des Braunschweiger Werks (im Jahr 2005).



Bei **Daimler** ist das Stichjahr für eine grundlegende Umgestaltung ebenfalls 1993. Zuvor hatte es eine vergleichsweise klare und einfache Struktur gegeben: »Über allem stand der Vorstand, darunter waren die einzelnen Werkleiter angesiedelt, die komplett für ihr jeweiliges Werk verantwortlich waren ... Das hatte auch zur Folge, dass Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Werkleiter in der Regel vom Vorstand abgesegnet wurden.« Ab 1993 sah das anders aus: Nun wurde eine »stellvertretende Vorstandsebene mit den Aufgaben Produktion, Entwicklung und Vertrieb eingerichtet. Die Aufgabenfelder wurden in einer Matrix-Struktur, bezogen auf die Baureihen der einzelnen Pkw-Produkte, organisiert«. Zugleich kam es zur Einrichtung von Cost- und Profitcentern. So ist das Bremer Werk aufgeteilt in je ein Costcenter Montage, Rohbau und Oberfläche für die beiden Baureihen. Die Produktions-Costcenter schließen wiederum Dienstleistungsverträge mit den ›Dienstleistungszentren‹ ab, die z. B. für Dienstleistungen wie die Instandhaltung zuständig sind. Die Zitate zu Daimler stammen hier und im Folgenden von einem Betriebsrat des Bremer Daimler-Werks (im Jahr 2005).



Auch für **Airbus** hat die Reorganisation in den 1990er Jahren Gestalt angenommen. Es geht hier um eine Reorganisation in Arbeitsgruppen, deren Grundlage 1996 durch eine Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit geschaffen wurde. »Ausgangspunkt waren zunächst Überlegungen, wie die Beschaffung zu verbessern sei. Dies gab Veranlassung, überhaupt unternehmenseigene Leistungen mit solchen des Marktes zu vergleichen – und damit lag die Forderung nach einer detaillierteren Kostenrechnung auf dem Tisch. Dieses Rechnungswesen blieb aber bald nicht mehr auf die Buchhaltung und das Controlling beschränkt: Sobald man Arbeitsgruppen und Mitarbeiter in die alltägliche Kostenpolitik eingebunden hatte, war die Konkurrenz zur expliziten Grundlage des Produktionsprozesses selbst erklärt.« Die Zitate zu Airbus stammen hier und im Folgenden von dem Arbeitsforscher Thomas Haipeter, Mitarbeiter beim Institut für Arbeit und Qualifikation in Duisburg.



**IBM** hat Deutschland als Ort der Produktion aufgegeben und begann stattdessen, als Anbieter von industriellen Dienstleistungen tätig zu werden. Damit hatten sich die Mitarbeiter auf den Bedarf industrieller Kunden einzustellen. IBM entschied sich für Projektarbeit als Form der Arbeitsorganisation, die in den 1990er Jahren stark zugenommen hat. Es bildete sich eine organisatorische Doppelstruktur heraus: Die klassischen Abteilungen tragen noch der Eigenart einer Produktionsökonomie Rechnung und orientieren sich an materiellen und personellen Kapazitäten. In den Projekten hingegen regiert die Marktökonomie, sie stehen unter den Prämissen unmittelbarer Marktsteuerung. Den Abteilungen wiederum bleibt nichts anderes übrig, als ihre Kapazitätssteuerung mittelbar an die marktökonomischen Vorgaben anzupassen. In manchen Fällen sind es die Beschäftigten selbst, die eine solche Anpassung vornehmen: »Die Mitarbeiter dieser Abteilungen, die über das interne Datensystem über Auslastungsentwicklungen Bescheid wissen, werden in der Regel nicht warten, bis man auf sie zukommt, sondern sich selbst frühzeitig nach anderen Beschäftigungen innerhalb des Unternehmens umsehen, sich also an solche Abteilungen wenden, die über einen hohen Personalbestand verfügen und entsprechenden Personalbedarf haben.« Die Zitate zu IBM stammen hier und im Folgenden vom betreuenden Gewerkschaftssekretär der IG Metall (im Jahr 2005).

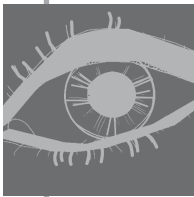
## 2. Was heißt Vermarktlichung?

### Das neue Verhältnis von Markt und Unternehmen

In zweierlei Hinsicht kann man von ›Vermarktlichung‹ sprechen: Einerseits öffnet sich das Unternehmen dem Markt durch eine möglichst unmittelbare Anbindung der einzelnen, dezentralisierten Organisationseinheiten an seine Entwick-

lungen. Andererseits nimmt sich das Unternehmen Markt- und Konkurrenzmechanismen in der internen Organisation zum Vorbild: Die betrieblichen Bereiche haben sich als ›Profitcenter‹ zu bewähren. Erweist sich ein Profitcenter als erfolgreich, erhält die Leitung ein größeres Budget und kann mit einer großzügigeren Personalbemessung rechnen. Ist das nicht der Fall, stehen Kürzungen ins Haus.

Auch die Zusammenarbeit innerhalb des Betriebs kann nach dem Muster von Marktbeziehungen geregelt werden, sozusagen in Form eines simulierten Marktes (etwa über interne Verrechnungspreise). Solche Bestrebungen reichen mittlerweile bereits über 20 Jahre zurück und sind inzwischen zu festen Bestandteilen der Organisationsstruktur geworden. Sie haben aber einen neuen Schub erhalten durch die Informationstechnik.



#### **Sichtweisen: Betriebsräte**

*Wir Betriebsräte sind gefordert, eine aktive Auseinandersetzung mit einer verwirrenden neuen Realität zu leisten, gerade angesichts von Steuerungskonzepten wie Activity Based Costing. Diese sind durch und durch sachlich und rational, aber ihre Anwendung führt zu Mechanismen eines ›immer mehr‹ und ›nie genug‹ – es wird somit eine Maßlosigkeit und Grenzenlosigkeit in Gang gesetzt.*

*Wilfried Gleißmann in: Wagner (Hrsg., 2005):  
›Rentier' ich mich noch?‹ Hamburg, S. 330*

### Informatisierung und Vernetzung

Marktorientierte Reorganisation verlangt eine hohe Variabilität und Flexibilität organisatorischer Strukturen. Eine wichtige Voraussetzung dafür

→ **Keine Vermarktlichung ohne Informationstechnik**

sind die eingesetzten Informationssysteme.

Moderne Informationssysteme ermöglichen es, gleichzeitig Organisationsstrukturen zu dezentralisieren und zentrale Entscheidungsstrukturen aufrechtzuerhalten, ja sogar auszubauen. Die *Informatisierung*, die Durchdringung aller Abläufe und Strukturen innerhalb wie außerhalb des Betriebs, spielt für die Vermarktlichung eine zentrale Rolle.

Seit den 1990er Jahren hat sich hier ein qualitativer Wandel vollzogen. Im Unternehmen drückt dieser Wandel sich aus in

• Controlling-Systemen, die bis zum einzelnen Arbeitsplatz herab Wertbeiträge und Kosten für das Unternehmen erfassen;

- internetgestützten Kommunikationsmethoden und Kommunikationssystemen, die neue Formen der ›diskursiven Steuerung‹ ermöglichen;
- dem Aufbau von Wissensmanagementsystemen.

Im Verhältnis des Unternehmens nach außen, zum Markt, macht der Wandel sich bemerkbar an

- der Gestaltung der Schnittstellen zu den Kunden (›Business-to-Consumer‹ B2C) und Lieferanten (›Business-to-Business‹ B2B). Damit lassen sich Geschäftsvorgänge effektiver vollziehen.
- Auch hier sind kommunikative Funktionen wesentlich: zwischenbetriebliche Systemintegration und Vernetzung, Electronic-Commerce-Anwendungen oder Telekooperationslösungen.

## Regime der drei K's: Kennziffern, Konkurrenten, Kunden

Was bedeutet nun die Vermarktlichung konkret für das Unternehmen und die Beschäftigten? Woran sollen sich in ›vermarktlichten‹ Unternehmen betriebliche Abläufe – und Beschäftigte – orientieren, wohin werden sie ›gesteuert‹?

Eine Studie des Instituts für Arbeit und Qualifikation (IAQ) hat die Maßstäbe der Marktsteuerung auf die griffige Formel der drei K's gebracht: Kennziffern, Konkurrenten, Kunden. An diesen drei K's sollen sich, wie Steffen Lehndorff und Dorothea Voss-Dahm für die Dienstleistungsarbeit gezeigt haben, die Kolleginnen und Kollegen orientieren – und zwar jeden Tag.

- **Kennziffern** stehen dafür, wie aus der Orientierung an den Finanzmärkten eine ›Finanzialisierung‹ des Unternehmensinneren selbst wird. Was heißt das? Zunächst handelt es sich bei den Kennziffern um die tägliche Erinnerung an den Markt, die Entwicklung der Preise und die Lage des Unternehmens. In diese Maßstäbe sind aber ja bereits die Gewinnerwartungen eingegangen – Gewinnerwartungen, mit denen die Unternehmen das Interesse der Finanzmärkte wecken wollen. Das gelingt dann, wenn die vor aller Augen präsentierte Kostenrechnung überzeugend ist. Sie wird also nach *außen* gegeben, das Unternehmen wird für die Finanzmärkte transparent gemacht – und Investoren erwarten eine beständige Verbesserung dieser Zahlenwerte. Aber auch nach *innen* bleiben die Kennziffern nicht geheimes Herrschaftswissen des Managements. Sie werden im Unternehmen verbreitet, um die Beschäftigten zu aktivieren. Als lapidare Zahlen und Maße präsentiert, enthalten sie Markteinschätzungen, Gewinnerwartungen und Kostengrenzen, die konkrete Leistungsanforderungen des ›Marktes‹ an die Beschäftigten bedeuten. Das ist besonders effektiv, wenn die Existenz von ganzen Organisationseinheiten

an das Erreichen von Kennziffern gebunden wird.

- Kennziffern und Benchmarks erreichen ihre Wirksamkeit vor allem im direkten Kosten- und Leistungsvergleich mit **Konkurrenten**. Das können sowohl Konkurrenten *außerhalb* als auch *innerhalb* der Unternehmensgrenzen sein. Am bekanntesten ist sicher der Druck, der über Standortkonkurrenz zwischen verschiedenen Werken ausgeübt wird. Aber auch Bereiche innerhalb ein und desselben Betriebs können zu Konkurrenten gemacht werden. Und eine besondere Form der Konkurrenz entsteht, wenn Beschäftigte innerhalb *und* außerhalb des Unternehmens in Konkurrenz zueinander gesetzt werden – etwa beim angedrohten und schließlich auch vollzogenen Outsourcing von Unternehmensteilen. Dann schwimmt häufig die Grenze zwischen Außen und Innen: Fragmentierte Beschäftigtengruppen, ob innen oder außen, konkurrieren miteinander, und diese Konkurrenz wird zur Kostensenkung genutzt. Die Konkurrenz kommt nicht nur ins Unternehmen hinein und wird von den Beschäftigten verinnerlicht, sie wird auch gezielt instrumentalisiert – und es ist oft schwierig, zwischen beidem überhaupt zu unterscheiden.

- In den ersten Phasen der Vermarktlichung stand vor allem die direkte Konfrontation mit den **Kunden** und ihren Wünschen im Zentrum. ›Kundenorientierung‹ und ›Marktorientierung‹ wurden dabei oft in eins gesetzt. Allerdings haben mitt-

→ **Kunden und Kennziffern:  
Widersprüchliche Kräfte**

lerweile viele Untersuchungen gezeigt, dass

Kundenbezug und Marktbezug durchaus in ein widersprüchliches Verhältnis geraten können: etwa wenn der Kunde Qualität will und die marktbezogenen Kennziffern Kostensenkung

verlangen. Vor allem bei Dienstleistungen mit starkem Kundenkontakt prägen Konflikte zwischen Kunden und Kennziffern die Arbeitssituation von Beschäftigten. Dies gilt zum Beispiel für IT-Dienstleister wie für Verkaufskräfte im Einzelhandel.

Das Verschwimmen der Außengrenzen des Unternehmens, die Abhängigkeit von Finanzmärkten, die Ununterscheidbarkeit von Verinnerlichung und Instrumentalisierung – all das wirft die

schwierige Frage auf, inwieweit das Management

→ **Management:  
Treiber oder  
Getriebene?**

eigentlich noch Herr im »eigenen Haus« ist. In welchem Umfang steuert es

eigentlich »sein« Unternehmen? Und in welchem Umfang ist es selbst zum Getriebenen, zum Objekt der ökonomischen Prozesse geworden? Die Berichte aus den Betrieben zeigen jedenfalls, dass beides zutrifft: Manager handeln gleichzeitig als Treiber und als Getriebene.

### Steuerung: Target Costing und verwandte Modelle



Im Gefolge der Krise um 1993 wurde bei **Daimler** Bremen das ganze System der Kalkulation umgestellt. »Während früher die mögliche Rendite auf die Produktionskosten draufgeschlagen wurde, wird jetzt der Zielpreis, in den die Renditeerwartung eingeflossen ist, als Kostenvorgabe auf die Produktion heruntergebrochen.« Plant Daimler beispielsweise ein neues Fahrzeug, dann lässt der Konzern zunächst eine Marktanalyse vornehmen und nimmt einen auf dem Markt durchsetzbaren Preis an. Davon zieht die Führungsetage den zu erzielenden Gewinn ab; was übrig bleibt, ist der genannte »Zielpreis«. »Danach hieß es für die Fertigung: »Ihr könnt in Zukunft das Auto nicht zu dem Preis fertigen, den es kosten soll, sondern ihr müsst die Herstellungskosten danach richten, was das Auto maximal kosten darf.« Zwischen dem Zielpreis und der Kalkulation der Produktion wird sich eine Differenz herausstellen. »Diese Differenz, dieses »Delta«, muss im Prinzip durch innovative Verfahren und Prozesse zum Verschwinden gebracht werden.«



Betriebsräte bei **Volkswagen** in Braunschweig beschreiben den Prozess so: »Früher wurde das gesamte Produkt (z.B. die Hinterachse) in Braunschweig gebaut und an die Montagewerke von VW geliefert. Es gab kaum Kostentransparenz. ... Mit der Umstellung auf Target-Preise wurde im Konzern das Target-Costing-System eingeführt, mit der Folge, dass Braunschweig sich im Rahmen eines bestimmten Preises (eines Angebotspreises) zu bewerben hat. Das Target wird von der Beschaffung gesetzt und ist dem Lieferanten in der Regel nicht bekannt.«



Bei **IBM** Deutschland sind es in den kundenspezifischen Serviceprojekten die mit den Kunden ausgehandelten Preise, die als Ausgangspunkt dienen. »Bei normalen Serviceprojekten ist vor Vertragsabschluss und bevor ein Projekt offiziell als Auftrag entgegengenommen wird, sicherzustellen, dass die Profitabilität garantiert ist.« Das bedeutet dann: »Im Prinzip wirkt der mit den Kunden ausgehandelte Preis wie ein Target-Preis, denn man muss versuchen, in der Kostenkalkulation im Rahmen dieses Preises einschließlich einer angestrebten Umsatzrendite zu bleiben. Unter Umständen muss man sich nach alternativen Möglichkeiten umschaun, um das Projekt im vorgegebenen Rahmen hinzubekommen.« Das Austarieren von Rahmen und Gestaltung wird dem sog. »IT-Architekten« überlassen: »Der IT-Architekt versucht das Projekt zunächst inhaltlich abzugrenzen und geht danach in die Phase einer detaillierten Aufwandsschätzung ... Auf diese Weise kommt man zu entsprechenden Zeit- und Kostenvorstellungen. Damit geht man dann zum Kunden, handelt weitere Rahmenbedingungen aus ...«



Bei **Airbus** läuft die Ausrichtung des Werks auf die Kosten- und Produktivitätsziele des Konzerns unter dem Titel der »Wertorientierten Führung«. Finanzwirtschaftliche Vorgaben werden innerhalb der Geschäftseinheit Airbus auf die einzelnen Organisationsebenen heruntergebrochen. Die Kostenziele werden von der Werksleitung in die Werksorganisation eingespeist. »Als Voraussetzung für die Durchsetzung einer wertorientierten Führung gilt die Reorganisation des Werkes in Richtung Dezentralisierung der unternehmerischen Verantwortung.« Über verbindliche Kennziffern für die Leistungssteuerung werden die teilautonomen Arbeitsgruppen in die Zielkaskade des Werks eingebunden. Es handelt sich um ein im Werk so genanntes »Beteiligungsmodell«: Es wird eine Rationalisierung in Eigenregie durch die Arbeitsgruppen angestrebt, die auf dem Wege eines neuen Leistungskompromisses funktionieren soll.



### 3. Was ist und wie funktioniert Indirekte Steuerung?

#### Grundzüge eines neuen Steuerungsprinzips

Einige Kernelemente der Marktsteuerung wurden schon angesprochen: Die Beschäftigten werden »aktiviert«, sie sollen sich von sich aus so verhalten, wie es der Markt verlangt. Das ist ein paradoxes Unterfangen, das auch nicht wenige

→ *Marktsteuerung:  
Ein paradoxes Unterfangen*

Widersprüche enthält, wie bereits das letzte Kapitel

gezeigt hat.

Ein grundsätzlicher und unauflöslicher Widerspruch besteht zwischen dem Gedanken der Steuerung, der ja immer ein steuerndes Subjekt verlangt, und der Konzeption des Marktes, denn »der Markt« ist mit Sicherheit kein solches Subjekt, das von sich aus etwas »verlangen« könnte. Dennoch findet Marktsteuerung statt. Wie geschieht das?

Zwei gar zu einfache Vorstellungen wollen wir hier zunächst ausräumen:

Nicht realistisch, ja geradezu naiv erscheint die Beschreibung, das Management ziehe sich einfach zurück, verstecke sich hinter den »objektiven« Marktzwängen und überlasse es den Beschäftigten selbst, in direkter Konfrontation mit dem Spiel der Marktkräfte fertig zu werden. Aber zu simpel ist auch die Idee, Marktsteuerung lediglich als Trick und Inszenierung zu verstehen, also als ein neues, vielleicht besonders effizientes Steuerungsinstrument in den Händen des Managements, das hinter dieser Fassade alle Zügel in der Hand behält.

Gegen beide Vorstellungen, gegen eine Verabsolutierung der Marktsteuerung und gegen deren Relativierung als bloßes Mittel, stellen wir hier die These, dass wir es mit einer Indirekten Steuerung zu tun haben. Indirekte Steuerung zielt darauf, *Vermarktlichung und Selbststeuerung miteinander zu vermitteln.*

#### Wie abhängig Beschäftigte zum »unternehmerischen Handeln« gebracht werden

Was ist damit gemeint? Indirekte Steuerung ist zunächst Steuerung und damit auch Herrschaft, aber eben eine historisch neue Form von Herrschaft. Ihr Grundgedanke besteht darin: Das Unternehmen dirigiert seine abhängig Beschäftigten nicht per Kommando, sondern *so, als ob sie selber Unternehmer wären.* Andersherum

→ *Als ob sie selber  
Unternehmer wären*

gesagt: Das Unternehmen selbst, der »freie Unterneh-

mer«, ist gegenüber den Rahmenbedingungen auf dem Markt in einer bestimmten Weise abhängig.

Diese »unternehmerische« Form der Abhängigkeit benutzt es nun, um seine Beschäftigten zu steuern, die ja keineswegs Unternehmer, sondern vielmehr unselbstständige Beschäftigte sind. Dieses Vorgehen hat der Philosoph Klaus Peters

als das »doppelte Manöver der Indirekten Steuerung« beschrieben:

*»Erstens reicht die Unternehmensleitung die Umgebungs- und Überlebensbedingungen des Unternehmens (den »Markt«) bis auf den einzelnen Arbeitsplatz durch (statt sie in der Kommandozentrale des Unternehmens abzufangen), und zweitens macht die Unternehmensleitung sich selbst als eine zusätzliche Rahmenbedingung für den abhängig Beschäftigten geltend.«*

Zu **Teil 1** des Manövers wurde schon einiges gesagt. Der Markt, in mehr oder weniger abstrakte Zielvorgaben, Wertgrößen, Kennziffern übersetzt, wird an die Beschäftigten als eine Art »Naturbedingung« ihrer Arbeit durchgereicht. Das bedeutet nicht nur, dass Arbeit zur Kostengröße erklärt wird – wie Vorleistungen, Werkstoffe oder Abschreibungen. Es bedeutet vor allem, dass das



Unternehmen das konkrete Management dieser Kostengrößen zur Sache der Beschäftigten selbst macht.

**Teil 2** des Manövers wiederum besteht darin, dass das Unternehmen zentrale Vorgaben für dieses ›Selbstmanagement‹ setzt: nämlich den Rahmen (Kopffzahlen als Begrenzung der Gesamtbelegschaft, technische Ausstattung, strategische Prioritäten) und die Ziele (Umsatz, Erträge, Kosten, Termine usw.). Die Beschäftigten werden ja nicht wirklich Selbstständige, sie bleiben abhängige Arbeitnehmer. Die Indirekte Steuerung lässt die Beschäftigten nicht über ihre abhängige Stellung im Unklaren, denn mit den Misserfolgen des Unternehmens steht unmittelbar auch ihr Arbeitsplatz

zur Disposition. *Das Unternehmen setzt sich ihnen selbst als (weitere) Rahmenbedingung.*

Mit diesen beiden Arten von Vorgaben dürfen und müssen die Beschäftigten nun selbst, sozusagen unternehmerisch, zurechtkommen. Wie sie das schaffen, überlässt das Unternehmen weitgehend dezentralen Einheiten – und in letzter Konsequenz den Beschäftigten selbst.

Noch einmal Klaus Peters: »Dieses Doppelmanöver versetzt die Arbeitgeber in die Lage, ihre Mitarbeiter während der Arbeitszeit tun zu lassen, was diese selber wollen. Vorausgesetzt allerdings, dass sie ihren Umgebungsbedingungen Genüge tun – wie es der selbstständige Unternehmer gegenüber seinen Umgebungsbedingungen auch tut.«

### *Bewusste Nutzung unbewusster Prozesse*

Mit der Indirekten Steuerung tragen die Unternehmen einerseits den realen Marktbedingungen Rechnung – als unbewussten, unberechenbaren, ungesteuerten Prozessen. Andererseits wollen sie eben diese ungesteuerten Prozesse selbst bewusst zur Steuerung nutzen. Es geht dabei nicht nur darum, einen raffinierten Schein von Notwendigkeit und Sachzwang herzustellen. Die Beschäftigten sollen tatsächlich selbst aktiv mobilisiert werden, sie erhalten wirklich Handlungsmöglichkeiten – um im vorgegebenen Rahmen die vorgegebenen Ziele im ›Selbstmanagement‹ zu erreichen. Was sie als Kunden auf dem Markt erwarten, das haben sie auch als Produzenten zu leisten. *Es geht in den Unternehmen heute um die bewusste Nutzung unbewusster Prozesse für den Zweck betrieblicher Steuerung.*

Das hat nicht nur Folgen für das System von Kommando und Kontrolle, das zuvor weitgehend die Arbeitsbeziehungen dominierte. Auch die Möglichkeiten der Interessenvertretung, des Betriebsrats und der Gewerkschaft, werden dadurch stark

beeinträchtigt – das gewachsene System der ›Industriellen Beziehungen‹ steht in Frage. Denn das Aushandeln von Kompromissen, ob es nun um Entgelt, Leistung oder Arbeitszeit ging, war ja stets mit interessenpolitischer Kraft verbunden, und auf die

→ **Unberechenbarkeiten:**  
Kein Verlass mehr  
auf Standards

im Ergebnis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern vereinbarten Standards war bislang mehr oder weniger Verlass.

Aber wenn die unbewussten, ungeplanten, ungesteuert ablaufenden Marktprozesse zur Steuerung genutzt werden, wenn der Wettbewerbsdruck im Inneren des Unternehmens wirksam gemacht wird, dann ist es um verlässliche Vereinbarungen der gewohnten Art schlecht bestellt. Es wird eine unberechenbare, individualisierende Seite im Prozess der Wertschöpfung ins Spiel gebracht. Dadurch ändern sich die Voraussetzungen für interessenpolitische Aushandlung grundlegend.

## 4. Wechsel der Herrschaft, Wechsel des Konflikts?

### Neue Herausforderungen für Gewerkschaften und Betriebsräte

Die Lage in den Betrieben ist heute unübersichtlich: Permanent wird reorganisiert. Neue Managementkonzepte halten Einzug, aber es wird auch auf Altbekanntes zurückgegriffen. Klarheit darüber, wohin der Wandel eigentlich geht, gibt es

weder beim Management noch in der Wissenschaft. So etwas wie eine ›normale‹ Durchschnittsrealität eines Betriebs gibt es immer weniger (wenn es sie jemals gab).

#### Arbeiten ohne Ende

Und doch lassen sich einige Erscheinungen ausmachen, mit denen fast alle konfrontiert sind, die in Betrieben arbeiten. Am auffälligsten ist wohl das ›Arbeiten ohne Ende‹: Immer mehr Beschäftigte arbeiten nicht nur länger, sondern nehmen die Arbeit auch mit nach Hause – und auch die Probleme in und mit der Arbeit nehmen sie ins ›Leben‹ mit. Das geschieht aber nicht auf Anweisung von oben. Vielmehr werden die Beschäftigten ›unternehmerisch‹ verpflichtet, und häufig *fühlen* sie sich diesem ›unternehmerischen Auftrag‹ auch verpflichtet. ›Unternehmerische‹ Fragen, die Beschäftigte umtreiben und nicht loslassen, können zum Beispiel lauten: Wie ist der Kunde noch besser zufrieden zu stellen? Und wie können wir dafür die Kostengrenzen verschieben?

Solche Fragen waren früher Domäne der Geschäftsführung und des Managements – nun sollen sich Beschäftigte immer mehr selbst damit

befassen. Das ergibt einen enormen Druck, einen ›Druck ohne Maß‹, der für das ›Arbeiten ohne Ende‹ ganz wesentlich ist. Und maßloser Druck bedeutet auch einen Anstieg der Belastung, vor allem der psychischen Belastung. Die Zahl der Krankentage wegen psychischer oder psychisch bedingter Erkrankungen steigt seit Jahren.

Wie ist diese Entwicklung zu bewerten? Ist es einfach verschärfte Ausbeutung, Raubbau an der Arbeitskraft und der Gesundheit der Beschäftigten? Das ist es zwar, nur: Es funktioniert im Wesentlichen nicht nach dem Prinzip von Befehl und Gehorsam. Die Rede ist ja vielmehr von mehr Selbstständigkeit, und auch mehr Verantwortung für die Beschäftigten. Kann man nicht auch von einer Rückkehr des Subjekts in die Ökonomie sprechen – oder ist das nur eine Schutzbehauptung?

→ Druck  
ohne Maß

allein der psychischen Belastung. Die Zahl der Krankentage wegen psychischer oder

#### Eine zwiespältige Entwicklung und ihre Folgen für Gewerkschaften und Betriebsräte

Wie zwiespältig diese Entwicklung ist, wird an einem Phänomen deutlich, das viele Betriebsräte aus Erfahrung kennen. Dass Unternehmer gesetzliche, tarifliche oder betrieblich ausgehandelte Schutzregeln nicht selten als hemmende Schranken ansehen, ist seit jeher bekannt. Aber mittlerweile unterlaufen Beschäftigte solche Schutzregeln oft von sich aus. Sie stempeln aus und keh-

ren dann zur Arbeit zurück, um die Arbeitszeitregelungen zu umgehen, weil sie sonst ihre Arbeit nicht schaffen. Sie kommen krank zur Arbeit, weil sie glauben, dass der Betrieb ihren Ausfall nicht verkraftet. Oder weil sie befürchten, dass zu hohe Ausfallzeiten ihre angestammte Arbeit gefährden würden. Sie leisten unbezahlte Mehrarbeit, weil sonst das Budget ihrer Abteilung zu stark belastet

→ *Betriebsräte in doppelter Frontstellung*

würde und weil das als normal angesehen wird. Es wäre zu einfach, das als Dummheit zu bezeichnen: In ihrer konkreten Arbeits- und Leistungssituation erscheint ihnen offenbar die Aufrechterhaltung bisheriger Standards als unrealistisch. Das kann Betriebsräte in eine doppelte Frontstellung bringen: gegen die Geschäftsführung *und* gegen das konkrete Handeln der beschäftigten Individuen. Es sind nicht nur bestimmte Steuerungsformen und einzelne Managementinstrumente, von denen wir hier reden. Es ist das Prinzip der Unternehmensorganisation selbst, das sich verändert – und mit ihm die Machtverhältnisse in den Unternehmen.

Lange bekannt und alt gewohnt ist das Prinzip der Steuerung nach Anweisung, nach Befehl und Gehorsam. Aber die langjährige Orientierung der Unternehmen am Markt, an hohen Renditemargen und an Kennziffern hat ein neues Steuerungsprinzip hervorgebracht. Die Machtverhältnisse

würde und weil das als normal angesehen wird. Es wäre zu einfach, das als Dummheit zu bezeichnen: In ihrer konkreten Arbeits- und Leistungssituation erscheint ihnen offenbar die Aufrechterhaltung bisheriger Standards als unrealistisch. Das kann Betriebsräte in eine doppelte Frontstellung bringen: gegen die Geschäftsführung *und* gegen das konkrete Handeln der beschäftigten Individuen. Es sind nicht nur bestimmte Steuerungsformen und einzelne Managementinstrumente, von denen wir hier reden. Es ist das Prinzip der Unternehmensorganisation selbst, das sich verändert – und mit ihm die Machtverhältnisse in den Unternehmen.

erscheinen ›versachlicht‹, es scheint ›der Markt‹ zu sein, der die Vorgaben macht. Es wird eine neue Form der Steuerung von Arbeit praktiziert: die *Indirekte Steuerung*.

Die Geschäftsführung steuert über Rahmenbedingungen und Ziele (›indirekt‹). Man versucht die Beschäftigten selbst dazu zu bringen, dass sie von sich aus das ›wollen‹, was das Unternehmen ›will‹. Das ist und bleibt Fremdbestimmung. Aber eine Fremdbestimmung, die sich durch die Individuen selbst, gerade durch ihre Autonomie und Selbstbestimmung durchsetzt – also durch ihr eigenes Gegenteil. Eine paradoxe Form der Herrschaft also: Sie kann weitgehend auf konkrete Anweisungen des Vorgesetzten verzichten, denn die Verantwortung für das Zurechtkommen mit

→ *Fremdbestimmung durch Selbstbestimmung*

dem Marktdruck unter den gesetzten Rahmenbedingungen

wird auf die Beschäftigten selbst verlagert. »Nun sieh, wie Du zurechtkommst!« Diese neue Herrschaft äußert sich in einer Mischung von Aktivierung und Überlastung der Beschäftigten.

Damit kündigt sich auch eine neue Logik der Auseinandersetzung auf betrieblicher Ebene an, und das hat Konsequenzen für die Arbeit der Gewerkschaften und Betriebsräte. Herkömmliche Arbeitspolitik trifft auf neue Schwierigkeiten, das klassische Verhandlungsfeld der Arbeitszeit bietet ganz neue Herausforderungen, Leistungs- und Gesundheitspolitik gewinnen an Bedeutung.

Für die Betriebsräte und Gewerkschaften stellt sich die Frage: Was tun? Wie kommen wir heraus aus der Defensive, in der sich die Gewerkschaften befinden, wie können wir agieren statt bloß reagieren?



**Sichtweisen: Unternehmensberatung**  
*Jeder wird zum Pionier, macht Experimente, übernimmt Führungsaufgaben. Das Unternehmen vermittelt das Leitmotiv und schafft ein Klima der Begeisterung, das Gefühl, zu den Besten zu gehören, das Gefühl, selbst an anerkannter Qualität mitzuwirken. Auf diese Weise gibt jeder sein Bestes.*

Thomas J. Peters/Robert H. Waterman (1993):  
*Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg/Lech, S. 368*

## Arbeitsintensivierung in neuen Steuerungsformen



Im **VW-Werk** Braunschweig macht sich ›Arbeiten ohne Ende‹ nicht in erster Linie an einer Extensivierung der Arbeitszeit fest, sondern an einer wachsenden Arbeitsintensität. »(Es) wird geäußert, dass es immer häufiger vorkommt, dass man an einem laufenden Projekt arbeitet und bereits das nächste und übernächste Projekt auf den Tisch kommt, so dass von daher schon ein erheblicher Druck entsteht, die laufende Projektarbeit zu beschleunigen. ... Die Folge ist, dass die vorhandenen Freiräume der Arbeit immer mehr verdichtet werden. Es bleibt kaum Zeit für ein Gespräch mit Kollegen. Nicht zu unterschätzen ist der Anteil der Arbeit, den die Kolleginnen und Kollegen mit nach Hause nehmen. ... Ein wichtiger Indikator für die zunehmende Überlastung ist die Entwicklung des Gesundheits- bzw. Krankenstandes. Während früher – grob geschätzt – etwa 95% kurzfristige Erkrankungen waren, sehen wir heute eine Zunahme der langfristigen Erkrankungen, die zudem häufig psychosomatischen Charakter annehmen.« Der Versuch, der Arbeitsbelastung Grenzen zu setzen, ist für die Betriebsräte mit grundsätzlichen Schwierigkeiten behaftet. Denn wenn das Unternehmen besonders auf das Selbstmanagement und die arbeitsinhaltlichen Interessen, Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter setzt, kann dies »zu einer erheblichen Leistungsverdichtung führen, die dem Betriebsrat aber nur wenige Interventionsmöglichkeiten eröffnet, besonders dann, wenn der Beschäftigte die Intervention weniger als Schutz, sondern als Knebelung erfährt«.



Im **Daimler-Werk** in Bremen produzieren gut 13.000 Beschäftigte unterschiedliche Pkw-Baureihen. Auch hier wird eine erhebliche Arbeitsverdichtung konstatiert. So sind im Rohbau die Bediener der Fertigungszellen »gehalten, Störungen möglichst umgehend selbst – soweit es ihnen möglich ist – zu beheben. Hinzu kommen gewisse Instandhaltungsarbeiten«. Die dort Beschäftigten können oft nicht zu den Vertrauensleutesitzungen kommen. Zwar stehen bis zu einem gewissen Umfang Ersatzkräfte zur Verfügung, aber: »Die Beschäftigten identifizieren sich weitgehend mit ihrer Aufgabe und haben deshalb selbst Interesse daran, dass die Anlage reibungslos läuft.«



In einem deutschen Produktionswerk des europäischen Flugzeugunternehmens **Airbus** arbeiten etwa 2.000 Beschäftigte. In dem Airbus-Werk wurden teilautonome Arbeitsgruppen eingeführt, die dem Konzept nach mehr oder weniger autonom ihre Zeit- und Leistungsverausgabung steuern. Dies geschieht jedoch konkret in sehr unterschiedlichem Umfang: »Die Gruppenarbeit im Werk gleicht einem bunten Flickenteppich.« Eine Umfrage ergab eine übergreifende Feststellung: Fast 88% aller Beschäftigten geben an, dass für sie die Arbeitsanforderungen in den letzten Jahren gestiegen sind. Es ist schwer zu sagen, worauf die mögliche Leistungsintensivierung zurückgeht: »ob es sich ... um ein Ergebnis der Rationalisierung in Eigenregie handelt oder ob dies eher ein Ergebnis traditioneller Rationalisierungsformen ist.«



Der Teilkonzern **IBM** Deutschland hat keine eigenständige Produktion mehr in Deutschland, seit das Mainzer Produktionswerk stillgelegt wurde. Dafür hat der Anteil der kundenspezifischen Projektarbeit am Gesamtumsatz deutlich zugenommen; der Hauptumsatz wird nicht mehr im Verkauf von Standardprodukten (Hardware, Software), sondern im Servicebereich gemacht. Ins Auge fällt hier, dass die Anforderungssituation für die Beschäftigten sehr heterogen und schwankend ist. »Je nachdem, ob die einzelnen Sparten/Branchen ›brummen‹ oder nicht, fallen ganz unterschiedliche Arbeitsbedingungen an. Es gibt Mitarbeiter, die 60 Stunden arbeiten, und andere, die kaum etwas zu tun haben; diese Uneinheitlichkeit gab es früher nicht in dem Umfang. Außerdem gibt es innerhalb der Projektarbeit sehr stark schwankende Anforderungen zwischen höchster zeitlicher Anspannung bis hin zu ganz ruhigen Phasen. Das (Leistungs-)Problem liegt also eher in dem Wechsel zwischen (über-)voller Belastung und Pause.«

## 5. Gute und kostenbewusste Arbeit – geht das zusammen?

### Zum Verhältnis von konkreter Arbeit und unternehmerischem Handeln

Die Indirekte Steuerung bringt die Beschäftigten dazu, die *Perspektive des Unternehmens zu übernehmen*. Sie sollen ihre eigenen Kräfte und sozialen Beziehungen als ›Ressourcen‹ unternehmerischen Erfolgs begreifen. Diese Identifizierung ist deshalb keineswegs auf die ›Tradition des eigenen Hauses‹ (›Wir Kruppianer‹ oder ›Wir Deutschebanker‹) oder eine betriebspolitische ›Sozialpartnerschaft‹ beschränkt. Sie ist nicht nur Ideologie, sie ist praktische Notwendigkeit. Denn nunmehr hat der Beschäftigte selbst tagtäglich seinen ›Job‹ mit den Geschäftsinteressen in Übereinstimmung zu bringen.

Im Sinne des durch Kennziffern und Budgets spezifizierten Auftrags hat er sich mit der Qualität der Vorleistungen, den Terminen, der technischen Gewährleistung einer störungsfreien Abwicklung etc. auseinanderzusetzen. Das alles muss er nicht nur mit sich selber ausmachen, im Sinne dieser betriebswirtschaftlichen Aufgabe muss er sich auch selbstständig mit seinen Kollegen und den anderen Bereichen des Unternehmens koordinieren und herumschlagen.

Was bislang zwischen der Geschäftsführung und den Abteilungen auszuhandeln war, was bislang also eine Sache zwischen ›Kontor‹ und ›Werkstatt‹

war, das ist jetzt eine Aufgabe, die die Arbeitsgruppen unter sich oder gar die Beschäftigten mit sich selbst regeln dürfen und müssen. Diese veränderte ›Arbeitsteilung‹ macht eine alte Frage in neuer Qualität und Form virulent. Denn schon immer war es notwendig, fachliche und technische Eigenheiten der Produktion mit der Kostenökonomie abzustimmen. Aber es hat schwer

→ *Das Gegenüber kommt abhandeln*

wiegende Folgen, wenn den Fachleuten der Produktion das

Gegenüber abhandeln kommt und sie genötigt sind, diese Abstimmung mit sich selbst abzumachen.

Denn dies gefährdet den bisherigen Status des Facharbeiters, samt seinem ›Überbau‹, seiner ›Philosophie‹. Seine Fertigkeiten, seine Form von Zusammenarbeit und seine Art der Interessenvertretung sind in Frage gestellt. Schließlich haben Facharbeiter, ebenso wie Meister und Ingenieure, bislang gerade für die Eigensinnigkeiten einer Produktionsökonomie gestanden, mit der sich die Unternehmensspitze auseinanderzusetzen hatte. Nun ist dieser ›Verhandlungspartner‹ nicht mehr in der gleichen Form vorhanden, die ›Gegenposition‹ wird den Beschäftigten selber zugeschoben.

### Neue Widersprüche innerhalb der Arbeitenden

Damit verändert sich auch das Verhältnis der Beschäftigten zu ihrer konkreten Arbeit. Es zeichnet sich eine Reihe von Widersprüchen auf der Ebene des individuellen Beschäftigten ab:

- der Widerspruch zwischen Entfaltung und Einschränkung fachlicher Kompetenzen,
- der Widerspruch zwischen planerischen, kooperativen Anforderungen und mangelnden Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten,
- der Widerspruch zwischen stofflicher Kreativität, technisch-organisatorischer Effizienz und

unternehmerischen Marktanforderungen,

- der Widerspruch zwischen fachlicher Kompetenz und (Selbst-) Vermarktung.

Der Kern dieser Widersprüche, wie sie im Zuge Indirekter Steuerung in den Beschäftigten

→ *Widersprüche: Gut arbeiten, unternehmerisch handeln*

entstehen, ist das widersprüchliche Verhältnis zwischen

den *arbeitsinhaltlichen Anforderungen und Interessen einerseits, den Anforderungen an unternehmerisches Handeln* andererseits. Hier werden

Interessenkonflikte innerhalb der Individuen erkennbar, deren politische Tragweite noch ungeklärt ist.

Das heißt zugleich, dass die neuen Steuerungsformen nicht einen Zustand der Stabilität hervorrufen, sondern einen widersprüchlichen, konfliktgeladenen Zustand, dessen künftige Entwicklung noch ungewiss ist. Dies gilt erst recht vor dem Hintergrund der stets weitertreibenden Dynamik der Vermarktlichung. Das Prinzip der Maßlosigkeit, das diesen Strukturen immanent ist, verheißt deutlich krisenhafte Zukunftsperspektiven – für die Beschäftigten, die Unternehmen, die Ökonomie und die Gesellschaft.

**Sichtweisen: Ökonomie**

*Es sollte freimütig zugegeben werden, daß die Marktordnung keinen engen Zusammenhang zwischen subjektivem Verdienst oder individuellen Bedürfnissen und Belohnungen zustande bringt. Sie arbeitet nach dem Prinzip eines Spiels, in dem Geschicklichkeit und Chancen kombiniert werden und bei dem das Endergebnis für jeden einzelnen genauso gut von völlig außerhalb seiner Kontrolle liegenden Umständen abhängen kann wie von seiner Geschicklichkeit oder Anstrengung.*

*Friedrich von Hayek (1969): Grundsätze einer liberalen Gesellschaftsordnung.*

*In: Freiburger Studien, Tübingen, S. 120*



## Die lebendige Arbeit – der neuralgische Punkt der Indirekten Steuerung



Als neuralgischer Punkt der Indirekten Steuerung erweist sich die Ressource der lebendigen Arbeit und hier insbesondere die Frage der Personalbemessung. Nicht nur bei **IBM** liegt sie »außerhalb des Einflusses der Betriebsratsarbeit. Bei IBM gibt es eine zentrale Personalstellenplanung. Hier wird entschieden, wie viele Mitarbeiter ein bestimmter Bereich genehmigt bekommt, was im Wesentlichen von den Umsätzen des betreffenden Bereichs abhängt.« Und »ein Bereich, der die gesteckten Umsatzziele aus welchen Gründen auch immer nicht erreichen wird, wird mit dem Thema Personalabbau konfrontiert werden«. Die Maßnahmen reichen von der Empfehlung für jüngere Mitarbeiter, das Aufgabengebiet und damit den Bereich zu wechseln, bis hin zu massiveren Druckmaßnahmen, mit denen die Mitarbeiter veranlasst werden sollen, ggf. in Altersteilzeit oder Ruhestand zu gehen.



Auch bei **Daimler** ist die Personalbemessung auf dem ›shop floor‹ die entscheidende Stellgröße für die Kostensenkung. Denn »der Leistungsgrad ist weitgehend fixiert und diesbezüglich werden auch keine Veränderungen erwartet. Damit ist das Einkommen der Mitarbeiter in der Fertigung auch keine Stellgröße, über die Kosten gesenkt werden können. Der Ansatz zur Kostensenkung erfolgt hier so gut wie ausschließlich über die Personalbemessung oder, besser gesagt, über die Reduzierung von Personal. Zwar sollte die Reduktion der Personalbesetzung einer Steigerung der Effizienz der Abläufe entsprechen, doch unter dem Strich führt dies letztlich immer zu einer Leistungsverdichtung für die übriggebliebenen Werker.«



Es ist nicht nur der ›stumme Zwang‹ Indirekter Steuerung, der die Leistungsverausgabung der Beschäftigten regelt. Hierarchische Strukturen wirken ebenfalls darauf ein, und so ergeben sich Widersprüche zwischen dem Selbstmanagement der teilautonomen Arbeitsgruppen und direktem Druck ›von oben‹, so bei **Airbus**. In den Arbeitsgruppen ist »formal die Unterschreitung der Vorgabezeiten freiwillig. Dennoch haben einige Beschäftigte von einem faktischen Druck durch das Industrial Engineering berichtet. Dort verfolgt das IE den Auftrag, in die Gruppen hineinzugehen und die Vorgabezeiten auf traditionelle Weise zu kürzen ...« So fungiert das IE faktisch als Drohpotenzial, um die Beschäftigten zu Verbesserungen anzuhalten: »Wenn es aber keine Verbesserungen gibt, wird uns gedroht, dass das IE reinkommt und die Zeiten neu aufnimmt.« Thomas Haipeter kommentiert: »Die entsprechenden Bereiche wollen den Kuchen essen und ihn behalten, indem sie die Rationalisierung in Eigenregie der Gruppen und die traditionelle Rationalisierung mit Hilfe der Ablaufstudien des Industrial Engineering kombinieren. Es ist schwer vorstellbar, dass sich unter diesen Bedingungen eine Rationalisierung in Eigenregie als Bestandteil einer selbstorganisierten Leistungssteuerung der Gruppen langfristig einspielen kann. Im Gegenteil, viel spricht dafür, dass auf diese Weise die mit den Gruppenkonzepten verfolgte Ausweitung des internen Unternehmertums im Keim erstickt wird.«



Die ›Selbstverantwortung‹ führt auch dazu, dass sich die alten leistungspolitischen Kriterien nach und nach in Luft aufzulösen scheinen, während sich die Entwicklung offenbar mit neuen Kriterien noch nicht so recht unter Kontrolle bringen lässt. Betriebsräte bei **Volkswagen** stellen fest: »Gegen ›Selbstverantwortung‹ und ›Selbstmanagement‹ ist im emanzipatorischen Sinne im Prinzip nichts einzuwenden, auch nichts dagegen, dass die ›Ressource Mensch‹ dadurch effektiver genutzt werden kann. Das Problem stellt sich jedoch immer dann, wenn der exzessiven Ressourcennutzung Grenzen gesetzt werden müssen, dafür aber die objektiven Kriterien fehlen. Es gibt keine Standardisierung oder Objektivierung, die in der Lage ist, Grenzen zu definieren.« Das kann dazu führen, dass gerade die »Leistungssträger«, die »am meisten zur Standort- und Beschäftigungssicherung beitragen, genau diejenigen sind, die aller Voraussicht nach auch am meisten unter den Folgewirkungen zu leiden haben werden und mit 50 dann auch zu einem ›betriebswirtschaftlichen Problem‹ in den Unternehmen werden. Auch die Betriebswirte in den Unternehmen, die sich strategisch vor allem um die Sicherung des Standortes kümmern, kommen genauso wie die anderen Angestellten in diese Leistungs spirale hinein.«



## 6. Selbstständiger im Betrieb, abhängiger vom Markt

### Zum Verhältnis von Individuum und Organisation

Im letzten Kapitel wurde ein charakteristisches Merkmal Indirekter Steuerung angesprochen, an dem der folgenreiche Unterschied zu klassischen Steuerungsformen sehr deutlich wird. Denn die herkömmliche Steuerung könnte man als kapazitätsorientiert bezeichnen: Die Abstimmung von Anforderungen und Kapazitäten oder Ressourcen war eine zentrale Aufgabe des Managements. Bei

Indirekter Steuerung aber »verzichtet« das Management auf diese Funktion und überlässt sie mehr und mehr den Beschäftigten selbst. Aber zugleich setzt es, beispielsweise bei der Personalstärke, einen äußeren Rahmen, der grundsätzlich knapp bemessen ist. Und es bindet die Steuerung und Kontrolle des Abstimmungsprozesses zurück an – mehr oder weniger abstrakte – Kennziffern.

### Selbststeuerung als Organisationsprinzip

Das bedeutet, dass die individuelle Arbeitskraft unmittelbarer mit Markt- und Kundenanforderungen konfrontiert wird. Die bisherigen Puffer zwischen Individuum und Markt werden abgebaut. Entscheidend wird der individuelle Umgang mit der wachsenden Dynamik der äußeren Anforderungen. Selbstorganisation, Ergebnisorientierung und flexible Arbeitszeiten sind gefragt.

Dies wiederum setzt Veränderungen der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Personal- und Leistungs politik voraus:

→ *Dem Markt ausgesetzt*

der wachsenden Dynamik der äußeren Anforderungen.

- den Abbau von Hierarchiestufen, die Übertragung von Verantwortung, Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheiten auf Gruppen oder Individuen, die Einführung von Arbeitsformen, die offener und flexibler gegenüber variablen Anforderungen sind und *Selbstorganisation* explizit ermöglichen (Projektarbeit, Gruppenarbeit),
- die *organisatorische Flexibilisierung* des Arbeitseinsatzes (flexible Beschäftigung, neue Arbeitszeitmodelle, räumliche Flexibilisierung etc.),
- eine ergebnisorientierte *Leistungs- und Entgelt politik* (z.B. mit Hilfe von Zielvereinbarungen).

### Subjektivierung

Zwar war Arbeitskraft schon immer mit der Bewältigung von Unbestimmtheiten im Arbeitsprozess befasst. Aber diese Funktion war zu Zeiten der »wissenschaftlichen Betriebsführung« im Taylorismus bestenfalls eine inoffizielle, oft sogar illegale Lückenbüßeraufgabe. Offiziell wurde die Subjektivität der Beschäftigten zumindest in den Werkhallen als Störfaktor angesehen – sie sollten Anweisungen ausführen und sonst nichts.

Das hat sich grundlegend geändert. Die Unternehmen nutzen nun nicht mehr »nur« das qualifikatorische und physische Arbeitsvermögen der Arbeit-

→ *Die Person wird in Betrieb genommen*

tenden, sie nehmen explizit das *Subjekt* »hinter« der Arbeits-

kraft, präziser: die Person als Träger der Ware Arbeitskraft »in Betrieb«. *Subjektivität* wird zu einem zentralen produktiven Faktor. Und das in doppelter Weise:

Zum einen wird den Beschäftigten die Transformation ihres Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung selbst überlassen, d. h. sie selbst sind es, die ihre Verfügbarkeit, ihre Leistungserbringung, ja sogar die Rationalisierung ihres Arbeitsprozesses steu-

ern. Sie sind nicht mehr nur Objekte, sondern auch **Subjekte** der Steuerung. Das ist die entscheidende Voraussetzung für die Bewältigung von unbestimmten und variablen Anforderungen. Zum anderen erhalten **die subjektiven Potenziale und Ressourcen** der Beschäftigten, d. h. ihre kreativen, problemlösenden kommunikativen Fähigkeiten, ihre Motivation, ihr Engagement, ihr Gefühl eine höhere Bedeutung. Bei der Bewältigung von unbestimmten Anforderungen erweisen sich diese Fähigkeiten und Eigenschaften gegenüber den rein formalen beruflichen Kompetenzen als besonders wichtig. Damit werden Potenziale und Ressourcen ins Visier genommen, die traditionellerweise gerade außerhalb des betrieblichen Gestaltungsbereichs lagen und die jetzt



**Sichtweisen: Beschäftigte**

*Was wirklich wichtig ist, vollzieht sich in der tagtäglichen Konfrontation der Beschäftigten mit den faktischen und praktischen Problemen ihres neuen Unternehmertums, in der sachlichen Verstrickung; es geschieht fast unsichtbar im Denken und in jeder kleinen Entscheidung und Handlung der Beschäftigten:*

*Jetzt eben doch noch die Unterlagen fertig stellen; am Abend doch schnell zum Kunden zu fahren; das Angebot doch noch mal zu überarbeiten und ein paar Prozent billiger machen; den neuen Software-Release nachts noch einmal durchtesten, ehe ich ihn freigebe. Es sind solche an sich unspektakulären Alltäglichkeiten, die sich summieren.*

*Angela Schmidt (2001): »Mich regiert blanke Angst.«  
In: Pickshaus et al. (Hrsg.): Arbeiten ohne Ende. Hamburg, S. 34*

einer intensiven, expliziten ökonomischen Nutzung unterworfen werden sollen. Es kommt mit der Person als Ganzes auch ihr privates Leben ins betriebliche Spiel.

Die These einer Subjektivierung von Arbeit ist nicht ohne Einwände geblieben. So wird bestritten, dass es sich um etwas Neues handele: *Selbstorganisation und subjektive Handlungsspielräume* habe es doch schon immer gegeben.

Aber die neue Subjektivität, die neue Autonomie in der Arbeit weist einen entscheidenden Unterschied zu alten Formen der Autonomie auf. Früher ging es darum, den Beschäftigten *Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu gewähren*, heute darum, sie *mit den Rahmenbedingungen des Marktes zu konfrontieren*: Arbeitnehmer haben sich nunmehr den Herausforderungen des Wettbewerbs selbst zu stellen. Sie haben nicht nur für ihr Produkt Verantwortung zu übernehmen, sondern auch für ein rentables Marktergebnis.

Und früher betraf die Einbindung von Selbstständigkeit in Unselbstständigkeit vor allem die höher Qualifizierten, insbesondere die Führungskräfte. Denn sie war im herkömmlichen Steuerungsmodell nur mit besonders hoher Entlohnung, hoher Arbeitsplatzsicherheit und ausgedehnten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zu haben.

→ **Selbstständigkeit billig zu bekommen**

Die Funktionalisierung der Selbstständigkeit für die Unselbstständigkeit, wie wir sie für die Indirekte Steuerung beschrieben haben, geht hingegen auch mit sinkenden Löhnen, abnehmender Arbeitsplatzsicherheit und schrumpfenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zusammen.

## Leistung und Zielvereinbarungen

Bislang war die Leistungsanforderung für viele Bereiche durch eine zeitliche Verfügbarkeit fachlicher Kompetenzen qua Arbeitsvertrag umrissen. Dafür sorgten Tarifverträge und betriebliche Vereinbarungen mit einem mehr oder weniger respektierten Normalarbeitstag sowie mit Regelungen zur Arbeits- und Leistungsbewertung bzw. -beurteilung. Sie beschrieben zumindest im mitbestimmten Bereich der Leistungslöhner eine bestimmte Kapazität, die im Großen und Ganzen definiert war und deren Überschreitung zu bezahlten Überstunden oder veränderten Leistungsentgelten führte. Sobald Marktergebnisse die Steuerung der betrieblichen Arbeit übernehmen, steigt die Bedeutung von betriebswirtschaftlichen Kennziffern, Budgetvorgaben und Zielvereinbarungen für das betriebliche Leistungsregime.

In der Autoindustrie ändern sich die Leistungsanforderungen, wie Betriebsräte von **VW** und **Daimler** feststellen, in ganz unterschiedlichen Geschwindigkeiten für den traditionellen Leistungslohnbereich und für die Angestelltenbereiche, obwohl sich für beide der Leistungsdruck erhöht hat.


»Es gibt keine schlichte Antwort auf die Fragen der Leistungsbegrenzung«, erklären Braunschweiger **VW**-Betriebsräte. »Leistungsgrenzen sind individuell so unterschiedlich wie die gefühlte Temperatur. ... Im traditionellen Leistungslohnbereich ist die Leistungsdefinition vergleichsweise einfach, weil sie zum Teil auf traditionelle Kriterien zurückgreifen kann. Im Bürobereich ist das weitaus schwieriger, wenn nicht sogar unmöglich, da hier Leistung nicht objektivierbar ist. Die Frage ist, ob daraus nicht die Schlussfolgerung gezogen werden muss, wieder die Arbeitszeit und deren Quantum zum ausschließlichen Maß der Leistung zu machen. Aber damit bleibt letztlich ungelöst, wie mit dem Problem der ›freiwilligen‹ Verdichtung der Leistung und dem Problem der ›freiwilligen‹ Extensivierung der Zeit im Interesse der erfolgreichen Abwicklung eines Projekts umgegangen wird. Dies verweist wieder auf den Einzelnen, der letztlich das Maß seiner Leistung selbst finden muss, dies möglicherweise mit anderen kommuniziert, um darüber zu einer Verständigung zu gelangen, was über die akzeptierte Leistungsabforderung hinausgeht.«

Bei **Daimler** gibt es Zielvereinbarungen für die Angestellten in der Produktionsplanung. Der Betriebsrat hat versucht, einer Überlastung entgegenzuwirken, indem man die Gleitzeitsalden der Mitarbeiter in diesen Bereichen kontrolliert. »Trotzdem kommt es doch immer wieder zu erheblichen Zeitüberschreitungen.« Teilweise liegt das nach Einschätzung des Betriebsrats daran, dass die Zielvorgaben unrealistisch hoch gesetzt werden. Anfangs wurden zudem bis zu 19 Ziele formuliert, was die Realisierung und Überprüfung extrem erschwert; mittlerweile gibt es eine Vereinbarung, dass nur noch maximal fünf realistisch bewertbare Ziele zulässig sind.

»Zusammenfassend kann man sagen, dass die veränderten Marktbedingungen in erhöhten Anforderungen an die Mitarbeiter vor allem der Führungsebenen durchschlagen; allerdings reicht dies doch kaum bis zu dem einzelnen Mitarbeiter in der Fertigung. Dieser Druck ›verwässert‹ sich gleichsam, bis er auf die unterste Ebene gelangt.« Auf der Fertigungsebene sieht die Situation – wie bei VW – eher so aus, »dass man im Prozess die vorhandene Luft rausholt, indem man die Abläufe optimiert und mögliche Poren schließt«. So wurde die Beschäftigtenzahl in der Lackiererei mehr als halbiert – bei gleichzeitiger Erhöhung des Ausstoßes um 20%.

Bei **Airbus** ist von einer schwierigen Umstellung die Rede. »Das wohl zentrale Problem der Gruppenarbeit aber, das eng mit der Rückkehr der Hierarchie zusammenhängt, ist die Herausbildung eines neuen Leistungskompromisses. Die verständigungsorientierte Koordinierung und Steuerung der Gruppenarbeit erfolgt über Kostenziele, Zielvereinbarungen und Kennziffern. Hier liegt der Hauptakzent der eingeforderten Rationalisierung in Eigenregie, und hier soll die Leistungsregulierung neu austariert werden.« Die Praxis in den Gruppen ist sehr unterschiedlich: »In einigen Gruppen wird geklagt, dass die Vorgabezeiten inzwischen auf ein solches Maß hinuntergefahren wurden, dass die Freigabe von Zeiten nicht mehr möglich ist. In anderen Gruppen ist

die Situation deutlich entspannter.« Das hat viel mit der Person des Meisters zu tun, der gleichzeitig disziplinarischer Vorgesetzter, ergebnisverantwortlicher Vorgesetzter und Förderer der Autonomie und Selbststeuerung ist bzw. sein soll. »Die Gruppenarbeit bleibt in eine Hierarchie eingebunden, in deren Rahmen die betriebliche Führungskraft jederzeit delegierte Entscheidungen wieder an sich ziehen kann, wenn nach ihrer Wahrnehmung die Situation dies erfordert.« Es entsteht ein erheblicher Druck, »in Problemsituationen in die Selbststeuerung des Teams einzugreifen«.



Eine erheblich größere Rolle spielen Zielvereinbarungen bei **IBM**. »Ursprünglich wurde der Großteil der Mitarbeiter entsprechend einer festen Gehaltsstruktur bezahlt. Für die Erreichung der Ziele stand eine bestimmte Arbeitszeit zur Verfügung, und am Jahresanfang wurden für jeden einzelnen Mitarbeiter Ziele vereinbart. Ziele und Zielerreichung hatten jedoch zunächst keine unmittelbaren Auswirkungen auf das Einkommen, die Gehaltsfindung. Dies hat sich geändert: Zielvereinbarungen – und dies gilt nicht nur für den Vertrieb – sind insofern entgeltrelevant, als es abhängig vom Grad der Erfüllung einen Gehaltszuschlag gibt, der bis zu 25% eines Jahresgehaltes ausmachen kann.«

## 7. Droht Betriebspolitik ins Leere zu greifen?

### Grenzen traditioneller Interessenvertretung

Die neuen Steuerungsformen ändern massiv die betrieblichen Bedingungen für die Austragung des Konflikts zwischen Arbeit und Kapital. Streiflichtartig haben wir darauf schon mehrmals hingewiesen. Marktorientierung und Indirekte Steuer-

ung wirken sich in grundsätzlicher Weise auf die Möglichkeiten der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer aus. Sie führen zu einer *Krise der Arbeits- und Betriebspolitik*.

### Dimensionen der Krise von Arbeitspolitik

Folgende Punkte sind charakteristisch für diese Krise:

- Durch die Indirekte Steuerung verschärfen sich die *Konkurrenzverhältnisse unter Arbeitnehmern*. Kontroll- und Aufsichtsfunktionen, die früher beim (gemeinsamen) Vorgesetzten lagen, verlagern sich auf die Teams und Projektgruppen. Beschäftigte, die direkt dem Wettbewerb ausgesetzt werden, entwickeln ein Interesse an der Leistungssteigerung ihrer Kolleginnen und Kollegen – und das ganz ohne (zusätzliches) Zutun des Managements. Herkömmliche Formen von Solidarität vor Ort können dadurch brüchig werden.
- Vermarktlichung und Indirekte Steuerung bringen die abhängig Beschäftigten in eine Lage, in der sie vermehrt selbst, d.h. von sich aus *auf ihnen zustehende Rechte verzichten*. Sie sehen sich dazu genötigt, um ihre Arbeitsanforderungen zu erfüllen – damit sie ›ihren‹ Standort, ›ihre‹ Unternehmenseinheit, ›ihren‹ Arbeitsbereich erhalten können. Sie unterlaufen erkämpfte Rechte, wie z.B. Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge und Gesetze, weil sie ihre Arbeit anders nicht schaffen und befürchten, ihre Einheit könnte im Wettbewerb unterliegen – was zum Verlust ihrer Arbeitsplätze führen könnte. Betriebsräte und Gewerkschaften können unter diesen Vorzeichen in Gegensatz zu den Menschen geraten, deren Interessen sie wahrnehmen wollen.

- Gestaltung und Veränderung von Arbeit sind unter Bedingungen der Indirekten Steuerung nicht mehr möglich, ohne ernsthaft die *individuellen Interessen der Beschäftigten* einzubeziehen. Das bedeutet – ernst genommen – eine radikale Wende in der Arbeitspolitik: das *Ende der Stellvertreterpolitik*. Traditionelle Arbeitspolitik löste Probleme durch Normierung und Regulierung, und das war das Geschäft von Betriebsräten und Gewerkschaften in den Aushandlungsprozessen mit dem Kapital. Bei ergebnis- und marktorientierten Steuerungsformen von Arbeit drohen aber die kollektiv ausgehandelten Normen und Regeln von den Beschäftigten selbst unterlaufen zu werden. Zwar setzen Gewerkschaften und Betriebsräte nach wie vor Rahmenbedingungen für das individuelle Interessenhandeln, indem sie Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen abschließen – aber bei deren Umsetzung sind sie nun viel mehr als bisher auf das aktive Handeln der individuellen Beschäftigten angewiesen. Es kann eben immer weniger ›von außen‹, aus der Perspektive von Experten, auf die Arbeitsbedingungen Einfluss genommen werden – unter Bedingungen der Indirekten Steuerung muss gute Arbeit in erster Linie von den individuellen Beschäftigten definiert und erkämpft werden. Das heißt gerade nicht, dass Regulierung und Normierung überflüssig würden. Aber das Verhältnis von Regulierung und Mobilisierung verändert sich: Regulie-

rung hat nicht mehr vorrangig die Funktion, stellvertretend die Probleme der Beschäftigten zu lösen und dadurch Mobilisierung und Mitgliedererwerb zu erreichen. Regulierungen werden vielmehr *Instrumente* im Prozess der Mobilisierung und Durchsetzung von Interessen.

- Es werden Grenzen für *ausgehandelte Interessenkompromisse* sichtbar, sowohl auf betrieblicher als auch auf gewerkschaftlicher Ebene. Traditionell hatte betriebliche Arbeitspolitik einen einigermaßen stabilen Bezugsrahmen: Auf der Basis technischer und organisatorischer Bedin-



**Sichtweisen: Beschäftigte**

*Und da habe ich das gemacht, was früher die Vorgesetzten gemacht haben: Ich habe mich dazu gebracht, immer effektiver zu arbeiten. Ich habe mich selber unter Druck gesetzt. Das ist natürlich die optimale Form, ist doch klar. Kein*

*Vorgesetzter kann mich so unter Druck setzen wie ich mich selber, das ist doch klar. Weiß ich doch auch. Aber Sie kommen ja nicht raus aus diesem Prozess. Das ist eben so. Sie sind gezwungen, effektiver zu arbeiten, oder Sie schaffen es nicht, Sie schaffen das Volumen an Arbeit früher nicht als andere. Und keiner will doch der erste sein, der sagt: Ich schaffe es nicht. (Mitarbeiter Sachbearbeitung)*

Nick Kratzer/Sarah Nies (2009):  
*Neue Leistungs politik bei Angestellten. Berlin, S. 224f.*

gungen des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft (Zeit, Normalleistung etc.) konnten Kompromisse mit den Arbeitgebern erzielt werden. Darauf beruhte das Modell ›kooperativer Konfliktverarbeitung‹, das für die Bundesrepublik der Nachkriegszeit typisch war. Zugrunde lag diesem Modell die Vorstellung, dass rationales ökonomisches Handeln der Unternehmen und humane und soziale Gestaltung der Arbeitsverhältnisse zusammenpassen, dass also Win-win-Situationen erreichbar sind, die Arbeitgebern und Arbeitnehmern nützen. Unsere These

→ *Der Korridor wird enger*

ist, dass die sich durchsetzende radikale Marktorientierung diesem Fundament

traditioneller Arbeitspolitik den Boden wegzieht. Der Korridor für Kompromisse, Bündnisse und Deals, die diesen Namen noch verdienen, wird enger. Ein entscheidender Grund dafür liegt im Kern der kapitalistischen Ökonomie, in dem neuen Verhältnis von Finanzmärkten und Unternehmen. Die Erwartungen der Finanzinvestoren richten sich allein auf steigere Ergebnisse – ein ständiges Hochschrauben von Renditeerwartungen setzt die Unternehmen einer maßlosen Verwertungsperspektive aus. Damit verlieren die Maßstäbe rationaler Produktion, die Grundlage der Verhandlungslogik traditioneller Arbeitspolitik waren, an Bedeutung.

### *Zeit und Leistungs politik unter dem Diktat der Maßlosigkeit des Marktes*

Die angesprochenen Krisensignale zeigen sich unübersehbar in den aktuellen *leistungspolitischen Auseinandersetzungen*.

Die Leistungsfähigkeit menschlicher Arbeitskraft hatte in der traditionellen Leistungs politik ihren Platz als gleichsam technische Größe, als menschliche ›Normalleistung‹. Sie bezog sich auf *Zeit*, die einen *marktunabhängigen* Bezugspunkt

bildete. In marktorientierten Steuerungsformen wird *Zeit* zunehmend zur abhängigen Variablen einer Leistungsdefinition, die sich an *Kosten* orientiert. Leistung wird nun vom Ende her bestimmt: vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Leistung ist das, was der Markt als Leistung anerkennt. Somit wirkt sich das Abschneiden im Wettbewerb direkt auf die Sicherheit des

Arbeitsplatzes und nicht selten auch auf die Verdienstchancen aus.

*Leistungsentlohnung* erlebt gleichzeitig eine Renaissance – auch in den Angestelltenbereichen, wo sie bislang nicht üblich war. Allerdings zielt sie nun auf etwas Neues: Sie soll Marktorientierung und Kostendenken in den Köpfen der Beschäftigten verankern. Daher spielen in der Leistungsbewertung Kennziffern und Zielvereinbarungen eine zunehmende Rolle. Das bedeutet nicht nur wachsenden Marktbezug und Verpflichtung auf geschäftspolitische Ziele, sondern auch eine weitere Verschiebung in Richtung individueller Verhandlungsformen.

Eine Leistungspolitik, die auf den Markt orientiert ist, hat im Prinzip kein Maß. Sie bezieht sich nicht mehr auf ausgehandelte Größen des menschlich oder gesellschaftlich Zumutbaren. Sie ist in der Tendenz schrankenlos. So hat man es mit einer sich immer weiterdrehenden Anpassungsspirale zu tun. Diese ist gegenwärtig überall dort zu beob-

→ *Leistung  
ohne Maß*

Kriterium von betrieblichen oder tariflichen Verhandlungen geworden ist. Wettbewerbsfähigkeit verlangt immer größere Opfer auf Seiten der Beschäftigten, die mit dem Drohpotenzial der Standortverlagerung und damit der Entlassung durchgesetzt werden können.

Die verausgabte Leistung der Beschäftigten tendiert dazu, die noch vorhandenen regulativen Begrenzungen zu überschreiten. Sie sehen manchmal einfach nur noch die Möglichkeit, intensiver oder länger zu arbeiten – oder gar beides. Das bedeutet, dass der Umgang mit der Zeit und der eigenen Leistungsfähigkeit zur zentralen Aufgabe der Leistungsregulierung des *Individuums* wird. Und das ist auch der Grund, warum es Betriebs- und Personalräten schwer fällt, die Einhaltung von Vereinbarungen durchzusetzen.

achten, wo die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Unternehmen zum zentralen



### **Betriebsräte und marktorientierte Steuerung: Umgangsweisen**



Bei VW Braunschweig haben die Betriebsräte frühzeitig begonnen, sich über technische Entwicklungsmöglichkeiten, Potenziale am Standort und geschäftspolitische Einflussnahmen Gedanken zu machen. So versuchen sie sich auf die neuen Steuerungsformen einzustellen. Daher ist der Betriebsrat betriebspolitisch in drei Richtungen aktiv geworden: erstens in der Produkt- und Verfahrensentwicklung am Standort, zweitens im Operativen (»business unit«) und drittens in der Disposition über ausgelagerte Produktion (an den slowakischen Standort Martin). Verspricht solches »Co-Management« mehr Spielraum? Die Kollegen räumen ein: »Das führt durchaus dazu, dass der Betriebsrat gegenüber der Belegschaft in schwierige Positionen gerät, weil der Zusammenhang zwischen aktuellen Entscheidungen und langfristigen Auswirkungen nicht einfach zu vermitteln ist. Hier musste gegenüber der Belegschaft viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Auf der anderen Seite musste dem Management deutlich gemacht werden, dass mit dem Betriebsrat nur über strategische Themen verhandelt werden kann, wenn für beide Parteien eine Win-Situation entsteht.« Aber die Frage, »was das spezifisch Gewerkschaftliche an der Betriebspolitik des Betriebsrats in Braunschweig ist«, stellt sich auch den Betriebsräten selbst.



Bremer Betriebsräte bei Daimler stehen einem Co-Management eher skeptisch gegenüber. Die kaufmännischen Stellgrößen der Steuerung, die Kennziffern, sind ihnen im Allgemeinen nicht zugänglich. »Von daher können auch mögliche Gewinne nicht gegen die entstandenen Kosten gegengerechnet werden, um daraus eventuell eigene Forderungen abzuleiten oder Forderungen der Unternehmensleitung abzuwehren.« Solche »blinden Stellen« führt ein Betriebsratsmitglied jedoch auch auf die soziale Struktur des Betriebsrats zurück, der relativ wenige Angestelltenvertreter hat. »Der Bremer Betriebsrat ist produktionsgeprägt und die Produktionsbetriebsräte interessieren sich weitgehend für die traditionellen Verhandlungsfelder: Arbeitszeit, Zwei- oder Dreischichtbetrieb, Arbeitszeitlenge, Arbeitszuteilung, Bandgeschwindigkeit oder auch das Produktionssystem usw.« Diese Fragen brennen nicht nur unter den Nägeln, sondern die Betriebsräte können sich dafür auch auf eine eingespielte Interessenvertretung stützen. Das prägt ihre Haltung. Allerdings wird es zunehmend notwendig, sich auch mit kaufmännischen und strategischen Fragen zu befassen, »allein schon, um den Planungen in der Zentrale wirksam entgegenzutreten zu können, denn erfahrungsgemäß stehen der Zentrale die Werke in ihrer unmittelbaren Nähe näher, und das Werk Bremen muss sich dagegen positionieren.«



Dem Problem wechselnder Leistungsanforderungen haben sich die Betriebsräte bei Airbus gestellt. Dafür sind sie einen »Deal« eingegangen. Geboten haben sie laut Thomas Haipeter eine »Rationalisierung in Eigenregie«. Dafür haben sie sich eine Regulierung der wechselnden Leistungsanforderungen eingehandelt, die in den Arbeitsgruppen durch Zeitkonten nach betrieblichen und individuellen Bedürfnissen aufgefangen werden soll. Allerdings sind die Betriebswirte mit den Regelungen unzufrieden: »Das Beteiligungsmodell bietet zu wenig Anreize, und es delegiert zu wenig Ergebnisverantwortung.« Der Betriebsrat wiederum befürchtet, dass unter Kostendruck die Vorgesetzten wieder »auf die Karte der klassischen Rationalisierung setzen« und die an die Gruppen delegierten Entscheidungskompetenzen wieder an sich ziehen. Thomas Haipeter kommentiert: »Die im Rahmen marktorientierter Steuerungsformen formal bestehende operative Gestaltungsfreiheit der dezentralen Ebene wird durch die strategischen Zielvorgaben der Zentrale faktisch eingeschränkt und damit ein »Rückschwung des arbeitspolitischen Pendels« eingeleitet.«

## 8. Und wie ist einer Marktökonomie politisch beizukommen?

### Eigensinnige Arbeitspolitik gegen radikale Marktökonomie

Dass man sich in einem Unternehmen, das gleichermaßen die Arbeitsbedingungen verschlechtern und die Leistung steigern will, zur Wehr setzen muss, ist keine Frage. Aber wie kann man sich gegen eine Unternehmenspolitik wehren, die Verhandlungen und Regelungen durch die Nutzung von (unbewusst ablaufenden) Marktprozessen auszuhebeln sucht? Sicherlich ist für Betriebsverfassung und Tarifrrecht nicht aller Tage Abend.

→ *Weder Spielball noch Blockierer*

Dennoch werden unter den Bedingungen Indirekter Steuerungen darin enthaltene

Schutzrechte und Einflussmöglichkeiten eingeschränkt. Sie bestehen zwar formal weiter, entfalten aber immer weniger faktische Wirkung. Gibt man dieser Logik nach, macht man sich zum Spielball von scheinbar objektiven Marktzwängen. Und hält man an vorhandenen Rechten und Regelungen fest, handelt man sich schnell den Vorwurf unverantwortlicher Blockade ein. Was tun?

Die neue Unternehmenssteuerung ist, wie wir gesagt haben, ja entscheidend auf die Mobilisierung der Fähigkeiten ihrer Beschäftigten und auf deren Engagement angewiesen. Da stellt sich doch die Frage, inwieweit die Kolleginnen und Kollegen damit nicht auch im Besitze eines eigenständigen Gestaltungs- und Widerstandspotenzials sind. Und weiter: Eine marktorientierte Steuerung kommt nicht umhin, für die Qualität von Leistungen auch die Haftung zu übernehmen. Insofern ist auch Marktorientierung nicht ohne gute Arbeitsleistungen – und damit gute Arbeit zu haben. Und gute Arbeit können nur kompetente Beschäftigte leisten, die sich ihrer Leistung ebenso sicher sein können wie ihrer sozialen und ökonomischen Existenz. Liegt darin womöglich die Achillesferse Indirekter Steuerungen? Andererseits scheint der persönliche Einsatz der Beschäftigten für das Unternehmen vielfach ausgenutzt zu werden oder nutzlos zu bleiben – ist er vielleicht doch bloß ein Einfallstor für rabiate Vermarktlichung?

In einer solchen Situation angemessene arbeitspolitische Antworten oder gar Strategien zu entwickeln, stößt auf einige Schwierigkeiten. Das schlichte Weitermachen, das Festhalten an den erprobten Rezepten aus der fordistischen Phase, verspricht keine Lösung – die erzwungene Anpassung an eine radikalisierte Marktökonomie aber erst recht nicht. Denn das Prinzip der Maß- und Schrankenlosigkeit, das die Tendenz der radikalen Vermarktlichung in ihrem Kern charakterisiert, setzt auf die Warenförmigkeit von Arbeitskraft und negiert die in der Natur und in der Soziabilität von Arbeit liegenden Grenzen: Es ›vergisst‹, dass der Träger dieser Ware eine natürliche Person, ein Mensch ist.

Unsere zentrale These lautet: *Gegen den radikalisierten Markt hilft nur eine Radikalisierung der Arbeitspolitik.* Radikal heißt in diesem Zusammenhang: Wir brauchen eine andere Begründungsperspektive von Arbeitspolitik. Sie kann sich nicht mehr auf ›Win-win-Situationen‹ verlassen: dass Rationalisierung der Unternehmen und Humanisierung der Arbeit bis zu einem gewissen Grade zusammenpassen. Sie gibt sich selbst auf, wenn sie die Imperative der Wettbewerbsfähigkeit und des Marktes zur Grundlage nimmt. Eine neue Begründungsperspektive muss von den Erfordernissen und Bedürfnissen der Arbeitskraft und den autonomen Ansprüchen der Arbeitssubjekte an die Gestaltung ihres Lebens und ihrer Arbeit ausgehen. Nur wenn es gelingt, die Interessen der Beschäftigten und die Qualität der Arbeit in ihrer

→ *Eigensinnige Perspektive* | *Eigensinnigkeit* gegenüber marktzentrierten Ansprüchen und Steuerungsformen in Stellung zu bringen – und damit auch die *eigensinnige Perspektive der ›Arbeitssubjekte‹* – können die Chancen wachsen, die gegenwärtige Ohnmacht zu durchbrechen und Arbeitspolitik wieder stärker in die Offensive zu bringen. Wir sehen drei Dimensionen einer solchen eigensinnigen Arbeitspolitik.

### ›Schlechter Arbeit‹ Grenzen setzen – Widerstandslinien aufbauen

In einer historischen Phase, in der die sozialen Errungenschaften des sogenannten deutschen Produktions- und Sozialmodells – wie z.B. die Arbeitszeitverkürzung, existenzsichernde Einkommen, aber auch das Institut des Flächentarifvertrags – brüchig werden, steht Arbeitspolitik zunächst einmal im Zeichen eines Abwehrkampfes. Da es gegenwärtig bereits aussichtslos erscheint, **→ Widerstandslinien** alles Erreichte zu sichern, gilt es zunächst Widerstands- oder Rückfalllinien aufzubauen. Das betrifft insbesondere die traditionellen Felder Arbeitszeit, Leistung, Gesundheit und Einkommen. Es geht hier um die Formulierung von Mindeststandards (wie z.B. Mindesteinkommen) und von Widerstandspotenzialen (z.B. in der Frage der Begrenzung von Arbeitszeiten, im Festhalten am Aufwandsbezug von Leistung). Widerstand kann sich auf vielseitige Konfliktlinien beziehen, an denen die Menschen in unterschied-

lichen Handlungsfeldern ihre eigenen Ansprüche an menschenwürdiges Arbeiten und Leben gegen marktwirtschaftliche Anpassungen stellen.

- Widerstand und Proteste gegen eine zunehmende existenzielle Unsicherheit seitens der von Arbeitslosigkeit Bedrohten, der Arbeitslosen, der prekär Beschäftigten und der wachsenden Gruppe derer, die mit ihrem Einkommen ihren Lebensunterhalt nicht mehr bestreiten können.
- Widerstand gegen eine zunehmende Überforderung in der Arbeit, die sich aus einer maßlosen Ausdehnung der Arbeitszeit und einer zunehmenden Intensivierung der Arbeit ergibt.
- Widerstands- und Konfliktpotenzial bei denjenigen Beschäftigten (z.B. in modernen Dienstleistungsbereichen oder der IT-Industrie), die ihre Ansprüche auf Sinnerfüllung in der Arbeit immer weniger eingelöst sehen und bei denen ein neues Arbeitnehmerbewusstsein heranzuwachsen scheint.

### Sich einmischen – Mitbestimmung und Einflussmöglichkeiten ausbauen

Neben diese Widerstandsperspektive tritt, ebenso bedeutsam, eine *Aneignungsperspektive*. **→ Aneignungschancen** Denn die marktzentrierte Produktionsweise setzt ja gerade auf die Nutzung der subjektiven Potenziale lebendiger Arbeit, die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit, die Autonomie und das unternehmerische Handeln der individuellen Beschäftigten. Die Arbeitskräfte sind nicht nur genötigt, ihre subjektiven Potenziale in die Arbeit einzubringen – sie wollen es auch. Hier liegen Potenziale und Widersprüche – eigensinnige und selbstverantwortliche, auf die Qualität der Arbeit bezogene Interessen der Beschäftigten, die sich mit den

ihnen zugemuteten unternehmerischen Rentabilitätsanforderungen brechen. Dieser Widerspruch bekommt heute eine neue Schärfe, weil er sich *innerhalb der einzelnen Beschäftigten* entfaltet: Sie müssen den Gegensatz zwischen der Perspektive der unternehmerischen Rentabilität und der Perspektive der fachlichen Qualität von Arbeit und Leistung in sich selbst austragen. Hier wird ebenfalls ein ›Eigensinn‹ der Beschäftigten virulent, der arbeitspolitische Ansatzpunkte eröffnet. Das gilt besonders, wenn es darum geht, neue Parameter der Leistungssteuerung in den Blick zu bekommen. Wenn die traditionellen Standards der Regulierung von Leistung entweder nicht mehr vorhanden oder nicht mehr wirksam sind, stellt

sich die Frage, wie verstärkt Einfluss auf die *Rahmenbedingungen der Leistungssteuerung* zu nehmen ist. Das sind z.B. Personalvolumen, Termine und nicht zuletzt in Kennziffern oder Zielvorgaben gegossene Rendite-Erwartungen. Also Einflussgrößen, die bislang im Direktionsrecht der Unternehmensleitungen liegen. An dieser Stelle brechen sich Ansprüche auf selbstbestimmte Arbeit an den Grenzen betrieblicher Partizipation und der traditionellen Mitbestimmungsmöglichkeiten. Es eröffnen sich Möglichkeiten, *individuelle Interessenlagen der Beschäftigten mit der Ausweitung von Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung und von Gewerkschaften zu verbinden*.

Dabei gerät man allerdings schnell in den Bereich unternehmerischer Kernkompetenzen – und damit an die Grenzen unternehmerischen Handelns von unselbstständig Selbstständigen im Betrieb. Es werden Systemgrenzen erreicht, an denen die kapitalistische Verwertungslogik konkret wird.

Für den einzelnen Beschäftigten kann dies unter den gegenwärtigen Bedingungen in Resignation und Ohnmacht münden – statt in radikales Einfordern alternativer Entwicklungsperspektiven. Diese Gefahr ist umso größer, weil sich die marktwirtschaftlichen Imperative wie Naturgesetze darstellen. Der Druck von außen macht sich in der Gestalt von Kunden, Investoren und Konkurrenten geltend. Diese ›Sachzwänge‹ scheinen keine Zweifel zu gestatten – dabei bestehen die Märkte doch durchaus aus Kräfteverhältnissen und schließen zahllose Verhandlungen und Abmachungen ein. Doch den Beschäftigten treten die Marktimperative als Kennziffern entgegen, deren Zustandekommen und deren Modifikationen sich ihnen entziehen.

Weil die *Interpretation* der Kennziffern entscheidende Bedeutung gewinnt, stellt sich die Frage, wer die Interpretationsmacht besitzt. Kennziffern

sind nicht nur von der Unternehmensführung vorgenommene Übersetzungen von Marktentwicklungen für den jeweiligen Betrieb, sie sind gleichzeitig mehr: In die Zahlen ist auch immer schon eine ganz spezifische Geschäftspolitik eingeflossen. Es lohnt sich auf alle Fälle zu prüfen, wie mit sich objektiv gebenden Kennziffern Politik gemacht wird – und das kann eine Aufgabe kollektiver Interessenvertretung sein. Das ist kein Plädoyer für Co-Management. Mit der Objektivität des Marktes und ihrer unternehmenspolitischen Übersetzung in den Betrieb aber muss man sich auseinandersetzen, um sich über die tatsächlichen Spielräume klar zu werden. Widersprüche im betrieblichen Management sind ja nicht weniger, sondern eher mehr geworden.

In dieser Situation kommt der Ebene der *individuellen Interessen* eine besondere Bedeutung zu, weil die neuen Unternehmenskonzepte den einzelnen Beschäftigten einerseits alles abverlangen, ihnen dafür aber andererseits nur beschränkte Realisierungsbedingungen zugestehen wollen. Wo dieser Widerspruch konkret erlebbar wird, entstehen zentrale Ansatzpunkte für Arbeitspolitik. Aber es ist keineswegs zwingend, dass solche Widersprüche als grundsätzlicher Herrschaftskonflikt zwischen Arbeit und Kapital wahrgenommen werden. Oft erscheinen sie eher als Gegensätze zwischen unterschiedlichen individuellen Interessen und Zielsetzungen. Wie Leidens- und Widerspruchserfahrungen gedeutet werden, was aus ihnen politisch zu machen ist – das ist eine zentrale Frage an die Beschäftigten und zugleich an die kollektiven Interessenvertretungen, die Betriebsräte und Gewerkschaften.

### *Widersprüche zuspitzen – Räume für Reflexionen schaffen*

Arbeitspolitik steht vor der generellen Herausforderung, unmittelbarer als bisher an den individuellen Interessen der Beschäftigten anzusetzen, z.B. bei Fragen der Leistungsbegrenzung und Arbeitszeitgestaltung. Die Tatsache, dass diese bereit sind, sich ›mit Haut und Haaren‹ auf die Arbeit einzulassen, hat damit zu tun, dass sie ein Bedürfnis nach selbstbestimmter Arbeit haben, sich in der Arbeit entfalten, selbst verwirklichen wollen. Dies ist das große Potenzial, die große Ressource, auf die die Unternehmen gegenwärtig zugreifen. Wenn diese Versprechen der Selbstorganisation nicht eingelöst werden – wenn der Verantwortungsdruck und die realen Entscheidungsmöglichkeiten nicht übereinstimmen – wenn mengenmäßige Überforderung befriedigendes Arbeiten nicht mehr zulässt – wenn die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben nicht mehr als Privileg, sondern als Dilemma erfahren wird: dann entstehen subjektiv erfahrbare Widersprüche. Diese werden noch drastischer, wenn sie auf Gesundheit, Psyche und soziale Beziehungen durchschlagen, wenn Vereinsamung droht und die Regeneration nicht mehr gelingt. Meist steht die negative Seite dieser Widersprüche im Vordergrund, nämlich die Risiken und Gefahren. Sie haben aber auch eine positive Seite: tatsächliche Potenziale individueller Entfaltung und Selbstverwirklichung in der Arbeit. Diese wirksam werden zu lassen und Widerstände, die dem entgegenstehen, zu überwinden, d.h. die *positiven Ziele neuer Autonomie und Selbstständigkeit ernst zu nehmen* – solche Überlegungen sind künftig zunehmend wichtig für eine wirksame Arbeitspolitik.

Arbeitspolitik darf sich nicht auf den dringend notwendigen Abwehrkampf gegen den Abbau von Arbeitnehmerrechten beschränken. Sie bedarf auch einer strategischen Neuausrichtung, die die

progressiven Potenziale in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Umbruchphase ins Visier nimmt und ihnen zur Entfaltung verhilft. Sie muss sowohl die sich entwickelnden Formen der Verweigerung und des Widerstands der Beschäftigten aufgreifen als auch die neuen Formen von Selbstständigkeit und Autonomie. Diese sind die Grundlage ihrer Einmischung in die neuen marktorientierten Steuerungssysteme und die sich dabei entwickelnden Formen der Aneignung des Unternehmerischen. Und – das ist entscheidend – eine zukunftsfähige Arbeitspolitik darf die beiden widersprüchlich erscheinenden Seiten *nicht gegeneinander isolieren und ausspielen*. Es müssen *Räume und Formen* gefunden werden, in denen die Beschäftigten diese Widersprüche selbst reflektieren, auf ihre Interessen beziehen und gemeinsame Handlungsperspektiven entwickeln können.

Die Bestimmung von Arbeitnehmerinteressen wird in Zukunft durch das Nadelöhr einer Auseinandersetzung des Einzelnen mit sich selbst und seinen widersprüchlichen Arbeitsbedingungen gehen müssen. Er ist gezwungen, sein individuelles Interesse, seinen ›eigenen Sinn‹ zu finden und zu entwickeln. Diese Auseinandersetzung kann von niemandem stellvertretend erledigt werden. Wenn man unter den neuen Bedingungen an den alten Formen der Interessenpolitik festhalten wollte, müsste man jetzt die Beschäftigten vor sich selbst schützen. Das kann nicht gelingen. Die *→ Reflexionsräume* | Auseinandersetzungsprozesse politisch produktiv zu machen setzt jedoch die Verständigung mit anderen voraus. Nur so wird eine Auseinandersetzung mit der eigenen Ohnmacht möglich. Aber eben diese *Verständigungsprozesse* werden von der Indirekten Steuerung okkupiert. Der Kampf um den Raum für Verständigungsprozesse ist des-

wegen eine zentrale politische Aufgabe der Zukunft. Für Beschäftigte gilt es, sich diesen Raum zurückzuerobern – und sich nicht nur über Unternehmensprozesse miteinander zu verständigen, sondern auch über sich selbst, d.h. über das, was mit ihnen selbst unter diesen Bedingungen geschieht; darüber, wo unter diesen Bedingungen ihre eigenen Interessen liegen.

Hier benötigen die Beschäftigten politische Anstöße – gerade von Betriebsräten und Gewerkschaften. Es gibt inzwischen Beispiele dafür, dass sich das Verhältnis von individuellen Beschäftigten zu ihren Interessenvertretern im positiven Sinn verändert: dass eine neue Qualität in der gemeinsamen Durchsetzung von Interessen entsteht. Betriebsräte und Gewerkschafter lösen sich aus ihrer ›Vertreterrolle‹, in der sie für jedes Problem eine vorgegebene Standardlösung bereitzustellen haben. Sie organisieren Räume, in denen die Beschäftigten selbst ihre Situation reflektie-

ren und Vorschläge für gemeinsames Handeln entwickeln. Solche Ansätze einer *Arbeitspolitik von unten* erhalten angesichts der radikalen Veränderung der Handlungsgrundlagen in der Interessenauseinandersetzung zentrale Bedeutung. Aus ihr können Ansätze für eine breite Mobilisierung entstehen.

Eine solche Mobilisierung findet natürlich nicht im luftleeren Raum statt, sie entwickelt sich in konkreten Handlungsfeldern, die sich aus der Zuspitzung betrieblicher und gesellschaftlicher Konflikte ergeben. Viele Ansatzpunkte dafür bieten zum Beispiel die Felder der Gesundheits- und Leistungspolitik. In den Kampagnen zu ›Guter Arbeit‹ wären diese Ansatzpunkte auszubauen. Entscheidend ist dabei zu wissen, dass man mit so einer Politik in eine konfliktreiche Auseinandersetzung geht, für die man einen ziemlich langen Atem braucht.





**Literatur**

Joachim Beerhorst/Jens-Jean Berger (Hrsg., 2003):  
Die IG Metall auf dem Weg in die Mitte? Hamburg

Klaus Dörre/Bernd Röttger (Hrsg., 2003):  
Das neue Marktregime. Hamburg

Christoph Ehlscheid/Horst Mathes/Manfred Scherbaum (Hrsg., 2001):  
»Das regelt schon der Markt!« Hamburg

Wilfried Glißmann/Klaus Peters (2001):  
Mehr Druck durch mehr Freiheit. Hamburg

IG Metall Projekt Gute Arbeit (2007):  
Handbuch »Gute Arbeit«. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg

Hermann Kocyba/Uwe Vormbusch (2000):  
Partizipation als Managementstrategie. Frankfurt/ Main

Nick Kratzer/Sarah Nies (2009):  
Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt. Berlin

Nick Kratzer/Wolfgang Menz/Sarah Nies/Dieter Sauer (2008):  
Leistungspolitik als Feld »umkämpfter Arbeit«. In: Prokla, Heft 150, 38. Jg., S. 11-26

Steffen Lehndorff (Hrsg., 2006):  
Das Politische in der Arbeitspolitik. Berlin

Steffen Lehndorff/Dorothea Voss-Dahm (2006):  
Kunden, Kennziffern und Konkurrenz: Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit.  
In: Lehndorff 2006, S. 127-153

Klaus Pickshaus/Horst Schmitthenner/Hans-Jürgen Urban (Hrsg., 2001):  
Arbeiten ohne Ende. Hamburg

Dieter Sauer (2007):  
Vermarktlichung und Politik – Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung.  
In: Gerd Peter (Hrsg.):  
Grenzkonflikte der Arbeit – Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik. Hamburg, S. 202-217

Dieter Sauer (2005):  
Arbeit im Übergang. Hamburg

Michael Schumann (2003):  
Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Hamburg

Hilde Wagner (Hrsg., 2008):  
Arbeit und Leistung – gestern und heute – Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg

Hilde Wagner (Hrsg., 2005):  
»Rentier' ich mich noch?« Hamburg. Diesem Buch sind die Beispiele VW, Daimler, Airbus und IBM entnommen





