

Michael Schumann, Edgar Einemann,  
Christa Siebel-Rebell, Klaus Peter Wittemann

## Der wohlbegründete arbeitspolitische Konservatismus der Arbeiter

**Neue empirische Ergebnisse zur Humanisierung der Arbeit aus der Perspektive  
der Beschäftigten**

### *Vorbemerkung*

*Im Rahmen einer größeren empirischen Studie in der Werftindustrie, die sich insbesondere mit dem aktuellen Rationalisierungsprozeß im Schiffbau, seinen Arbeitsfolgen und der Wahrnehmung dieser Entwicklung durch die davon betroffenen Arbeiter beschäftigt, haben die Autoren auch nach der Humanisierungsnotwendigkeit und dem Humanisierungspotential gefragt. Der hier veröffentlichte Text ist eine Kurzfassung des entsprechenden Kapitels der Untersuchung. Für die intensive Beschäftigung mit dieser Thematik im Rahmen der politischen Bildungsarbeit sei auf die Gesamtstudie verwiesen, die als Buchfassung vorliegt (Michael Schumann, Edgar Einemann, Christa Siebel-Rebell, Klaus Peter Wittemann: Rationalisierung, Krise, Arbeiter; Frankfurt 1982) sowie auf 5 Filmen über typische Rationalisierungsverläufe, Arbeitsfolgen und subjektive Betroffenheiten darstellt.*

### **1. Ansatzpunkte einer Arbeitsverbesserung entsprechend den Schwerpunkten der Arbeitskritik**

Ein Bewußtsein davon, daß die eigene Arbeitssituation verbesserungsbedürftig ist, haben nahezu alle Arbeiter; in unserer Studie verzichtet nur eine unbedeutende Minderheit darauf, Veränderungsvorstellungen zu entwickeln, während die große Mehrheit durchaus solche Perspektiven benennt. Die Ansätze weisen dabei im wesentlichen in zwei Richtungen: einerseits auf Veränderungen normativer Setzungen des betrieblichen Leistungsanspruchs, was insbesondere die Reduktion des Arbeitspensums meint, andererseits auf die materiellen Gegebenheiten der Arbeit. Forderungen nach Arbeitsverbesserungen werden also ebenso aus einer leistungspolitischen Gegenposition zur herrschenden betrieblichen Praxis abgeleitet wie aus Überlegungen, die materiellen Arbeits- und Betriebsbedingungen zu korrigieren.

Bezeichnend ist dabei, daß in die Verbesserungsvorstellungen für die technischen und organisatorischen Gegebenheiten der Arbeit sehr stark die jeweiligen berufsspezifischen Arbeitsprobleme eingehen: So fordern die E-Schweißer etwa leichtere Kabel, bessere Regulation der Stromzufuhr, höhere Kapazität an Absauganlagen und Belüftungssystemen und entzerrten Einsatz der Gewerke, damit nicht z.B. der Lärm des Behauens und die Hitze des Brennens zusätzlich zu den Umgebungsbelastungen der eigenen Arbeit zu ertragen sind. Für den Schiffbauer stehen Forderungen nach handhabbarem Werkzeug, mehr technischen Hilfen zur Bewältigung der oft langen Wegstrecken an Bord und der Abbau von erschwerenden Umgebungsbedingungen durch bauliche Maßnahmen (Überdachen der Helgen), technische Vorrichtungen (vor allem mehr Lüfter) sowie Veränderungen der Arbeitsorganisation (Entzerrung des Gewerkeinsatzes) und der

Produktionstechnik (Schmirkeln statt Behauen zur Lärmreduktion) im Vordergrund. Bei den Rohrschlossern als einer dritten werftypischen Berufsgruppe haben neben solchen, auf den Abbau von Umgebungsbedingungen und Unfallgefährdungen abzielenden Vorschlägen vor allem noch solche eine Bedeutung, die auf die durch Rationalisierung verlorengegangene berufliche Ganzheitlichkeit rekurrieren und die Reintegration der weitreichenden Arbeitsteilung anstreben.

Demgegenüber wird der zweite Forderungsschwerpunkt, der auf den betrieblichen Leistungsanspruch abzielt, von allen Berufsgruppen gleichermaßen betont — und die Formulierungen sind dabei intensiver und gleichsam emotional besetzter, als dies für die auf Technik und Arbeitsorganisation gemünzten Überlegungen gilt: Die Leistungsanforderungen scheinen als vorrangig regelungsbedürftig; eine Reduktion des Arbeitspensums würde eine entscheidende Entlastung und damit auch Arbeitsverbesserung bedeuten. Anhaltspunkt dieses Wunsches ist die Kritik am betrieblichen Leistungsanspruch, die sich in Formulierungen wie »Hetze«, »Streß«, »Treiben«, »Überforderung«, »Leistungszwang«, »Zeitdruck« manifestiert. Die Zielvorstellung ist einheitlich und unzweideutig: Leistungsreduktion — bei Wahrung des Lohnniveaus. Wie sie einzulösen wäre, erscheint freilich noch weitgehend offen. Hervorgehoben wird insbesondere das »Lohnsystem«, wobei die Kritik des Leistungslohns einfach Verminderung der Leistungsnormen durch Erhöhung der Vorgabezeiten bedeuten kann, bei vielen aber über Modifikationen seiner betrieblichen Praxis hinaus (eine großzügigere »Pausenregelung« bzw. die strengere Einhaltung von vereinbarten Erholzeiten; großzügigeren »Personaleinsatz«) auch den Leistungslohn selbst meint.

Bei nahezu allen Werftarbeitern verbindet sich der Wunsch nach Leistungsabbau zunächst mit der Hoffnung auf geringere Belastung, doch sind dabei auch weiterreichende Perspektiven der Arbeitsverbesserung im Spiel. So wird z.B. darauf hingewiesen, daß sich durch einen geringeren Leistungsdruck und größere Zeitspielräume die individuellen Anpassungs-, Regulations- und Dispositionschancen erhöhten und die Möglichkeit wachse, die Leistungshergabe den Schwankungen der individuellen Leistungsfähigkeit besser anzupassen, es beispielsweise »nach einer besonders belastenden Arbeit wieder langsamer angehen zu lassen«. Gleichzeitig werden davon kompetentere, sachgemäßere Ausführungsformen erwartet. Erst verminderter Leistungsdruck und größere Zeitspielräume erlauben zu überlegen, wie man Herr der eigenen Tätigkeiten werden und sie in einer Qualität verrichten könne, die beruflich-fachlichen Standards gehorcht und den »Zwang zum Schludern« aufhebt.

Obwohl also von den Werftarbeitern eine Reihe von inhaltlichen Ansatzpunkten für eine Veränderung ihrer Arbeit eingebracht werden, ist nach unseren Ergebnissen doch nicht zu übersehen, daß die Verbesserungsvorstellungen in ihrer Reichweite relativ begrenzt und schon in ihrer Artikulation eher virtuell bleiben. Die Notwendigkeit der Veränderung wird zumeist eindringlich begründet, der Lösungsweg selbst liegt noch weitgehend im Ungewissen und Ungedachten. Der wachsende betriebliche Leistungsdruck erfordert eine Antwort, doch wie die aussehen könnte und umzusetzen wäre, ist kaum diskutiert. Und trotz im Einzelfall beachtlicher Fülle technischer und organisatorischer Vorschläge zur Verbesserung der Arbeit bleibt das Gesamtbild eher blaß und unkonturiert: die Überlegungen haften am status quo, machen sich oft an Marginalien fest. Die vorgegebene Struktur der stofflichen Bedingungen der Arbeit bleibt weitgehend unangetastet; auf die Entwicklung von Alternativmodellen aus der Perspektive des eigenen Interesses wird nahezu gänzlich verzichtet. Am ehesten noch gewinnt der Widerstand gegen aktuelle, in ihrer Auswirkung unmittelbar präsente betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen die Dimension eines Gegenmodells, sofern sich dieses auf der Folie einer aus der Sicht der Arbeiter besseren Arbeitsrealität des Vorstadiums abbilden läßt.

## 2. Allgemeine Erwartungen an eine Humanisierungspolitik

Die vorhandenen Verbesserungsvorstellungen dürfen aber nach unseren Ergebnissen keinesfalls gleichgesetzt werden mit einer positiven Erwartungshaltung gegenüber einer Humanisierungspolitik. Veränderungsvorstellungen und grundsätzliche Zweifel an ihrer praktischen Verwirklichung unter den herrschenden Bedingungen brauchen sich keineswegs auszuschließen — eine entsprechende Politik gilt dann nämlich als wenig erfolgversprechend und findet keine nachhaltige Resonanz. Zu prüfen ist also, ob mit der Humanisierungspolitik konkrete Erwartungen von Arbeitsverbesserungen verbunden werden. Die Hoffnung, daß sich die Veränderungsvorstellungen in die Realität umsetzen lassen und Humanisierungspolitik eine Verbesserung der Bedingungen der Arbeit erreichen könnte, wird nur von einer Minderheit der von uns befragten Werftarbeiter geäußert. Und selbst diese Gruppe rechnet nur mit bescheidenen Erfolgen: Verbesserungen in Details der Technik und Arbeitsorganisation, die Einzelprobleme lösen helfen. Von niemandem wird die Kategorie der Humanisierung als emphatischer Anspruch, der grundlegenden Wandel verlangt, aufgegriffen. Wenn überhaupt Begriffe wie »Humanisierung«, »human«, »menschlich« in diesem Kontext gebraucht werden, dann als Widerstandsformeln gegen eine Arbeitsrealität, die als unerträglich gilt und unterhalb des gesellschaftlichen Konsenses über »Zumutbarkeit« eingeordnet wird: In diesen Fällen haben sie die Bedeutung einer Appellationskategorie, an der die Diskrepanz zwischen Ansprüchen und sozialer Wirklichkeit verdeutlicht werden kann.

Häufiger freilich und durchaus unabhängig von der sonstigen Veränderungsperspektive wird »Humanisierung der Arbeit« von den Werftarbeitern in umgekehrter Weise verstanden: Gerade weil ihnen dieses Projekt unendlich entfernt erscheint von den Problemen, die ihre Arbeitssituation prägen, und von den dabei möglichen Lösungen, wird »Humanisierung« für sie zur Metapher des unverbindlichen und folgenlosen »human touch«, die nichts anderes meint als »Verschönerung« des Arbeitsplatzes mit »Blumen«, »Farben« und »Musik«. In der Verfälschung dieses Begriffs vom emphatischen Anspruch auf menschenwürdige, vernunftgerechte Arbeitsverhältnisse oder gar auf »befreite Arbeit« zur »human approach«-Floskel drückt sich allerdings auch eine Flucht in Sarkasmus aus. Man erspart sich auf diese Weise eine ernsthafte und schmerzhaft Konfrontation radikaler Ansprüche an die Qualität der Arbeit mit der gegenwärtigen Misere.

Für einige wenige ist »Humanisierung der Arbeit« sogar die politische Position der Gegenseite, mit der man sich auseinandersetzen muß: ein Ablenkungsmannöver. Unter diesem Etikett, so heißt es, würden Arbeitsveränderungen betrieben, die sich für die Beschäftigung im Effekt als Arbeitsverdichtung oder Freisetzung auswirkten. Unabhängig aber davon, welche inhaltliche Vorstellung mit dem Begriff »Humanisierung« verbunden wird, zeigt sich, daß die überwiegende Mehrheit der Werftarbeiter sich von einer Politik, die auf die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen zielt, keine nennenswerten Erfolge verspricht. Mit der Einsicht in die Veränderungsnotwendigkeit und der Bezeichnung von Lösungsansätzen korrelieren keineswegs Hoffnungen auf Verwirklichung. Insofern kann auch nicht von einer arbeitspolitischen Forderungshaltung der Werftarbeiter, die auf politische Erfüllung dringt, die Rede sein.

## 3. Betriebliche Hindernisse für eine Humanisierungspolitik

Eine zentrale Erklärung für die defensive Haltung, mit der die Mehrheit der Werftarbeiter der Humanisierungspolitik begegnet, liegt zunächst in einem Bewußtsein von werftspezifischen Durchsetzungshindernissen, die einer solchen Politik entgegenstehen. Hier sind vor allem drei Argumente von Bedeutung:

a) Die stofflichen Produktionsbedingungen des Schiffbaus, die sich vor allem durch die Größe des Produktes »Schiff« für den Produktionsprozeß ergeben, insbesondere die Dicke/Schwere der erforderlichen Stähle und Bleche und die dadurch bedingten Verarbeitungsverfahren sowie der überdimensionale Baustellencharakter der Sektions- und Helgenmontage. Damit seien sowohl der Technisierung schwieriger, besonders belastender Arbeiten als auch der Verminderung ungünstiger Umfeldbedingungen enge Grenzen gezogen. Häufig wird unter Berufung auf den besonderen Stellenwert der Arbeitskraft im Schiffbau auf die Unersetzlichkeit menschlicher Arbeit hingewiesen: »Im Schiffbau kann man schlecht irgendwie was verbessern . . . Der Mensch ist eben nicht zu ersetzen durch Maschinen. Maschinen können nicht alles!« Weil diese Arbeit z.T. in extremen Höhen im Freien bzw. in engen Innenräumen ausgeführt werden müsse, und weil dies nicht unabhängig von Witterungseinflüssen und ohne lautes Hämmern und Schweißen geschehen könne, stelle sich für den Werftarbeiter grundsätzlich die Frage: »Ja, was heißt für uns Humanisierung? Knochenarbeit ist die Werftarbeit sowieso, und ich glaub, das wird sie auch immer ein bißchen bleiben. Wer mit all dem zu tun hat, ich mein, der wird immer ein bißchen schwerer arbeiten.«

b) Die allgemeinen ökonomischen Handlungsbedingungen begrenzen, unabhängig von gutgemeinten Absichten, die Möglichkeiten einer Humanisierungspolitik beachtlich. Mit dem Hinweis auf den Zwang zu konkurrenzfähiger Produktion wird der Zusammenhang zwischen Arbeitsverbesserungen und dafür notwendigen Aufwendungen betont. Technische Innovationen ebenso wie Reduktionen des Arbeitspensums seien auch »Kostenfragen« und fänden hieran ihre Begrenzung. Diese Haltung akzeptiert kostenbedingte Restriktionen als legitimes unternehmerisches Kalkül, da dies die Voraussetzung einer konkurrenzfähigen Produktion sei. »Ja, den Kran kann man auch nicht immer bekommen, wenn man ihn haben will, aber das wird sich wohl nicht ändern lassen. Der muß ja auch ausgelastet sein, das ist ja 'ne Investition, die Geld gekostet hat. Und wenn man da noch 'nen Kran hinstellen würde, der nicht ausgelastet wäre, das wäre unrentabel. Da muß man schon oft mal 'nen bißchen warten. Das geht auch.«

Die Aufmerksamkeit für die ökonomischen Handlungsbedingungen des Unternehmens gewinnt zusätzliches Gewicht durch die Krisensituation der Werftindustrie zum Zeitpunkt der Studie — die Werftarbeiter sehen sich gezwungen, die ökonomischen Argumente des Betriebes als Begründung für den Verzicht auf mögliche Verbesserungen der Arbeitssituation zu akzeptieren oder selbst zu unterstützen.

c) Ein grundsätzlicher Widerspruch zwischen Unternehmensinteresse und Humanisierungspolitik wird konstatiert und führt zu generellen Bedenken gegen die Humanisierungspolitik. Die Arbeitsbedingungen zu verbessern gilt als ein Vorhaben, das dem eines Unternehmens explizit widerspricht. Im Interesse des Betriebes liege die Erhöhung der Leistungsanforderungen, nicht deren Verminderung. Technische Neuerungen seien dann zu erwarten, wenn sie dazu beitragen, Arbeitskräfte zu ersetzen und die Produktion zu verbilligen. Bezeichnend für diese Argumentation ist also eine entschiedene, polare Gegenüberstellung von Klasseninteressen, die Hoffnungen auf vom Unternehmen realisierte Arbeitsverbesserungen als pure Illusion erscheinen lassen. »Ja, das ist schwer zu sagen, humaner könnte das werden, wenn man mit dem Streß reduziert, das wiederum ist die Arbeitsleistung, das wiederum ist dieser wirtschaftliche Faktor. Also ich wüßte nicht, wo man da ansetzen könnte. Dann müßte man vielleicht alles ändern. Dann müßte man, na, sagen wir mal, ein ganz anderes System aufziehen. (...) Ich glaube nicht, daß es möglich wäre. Es ist das Prinzip, einmal die Leistungsfähigkeit, die Werft soll leistungsfähig

sein, sie soll Gewinn erbringen, also konkurrenzfähig sein und gleichzeitig auch human sein gegenüber seinen Arbeitern; ich glaube, das läßt sich irgendwie nicht vereinbaren.«

Hinter dieser Argumentation verbirgt sich freilich mehr als bloß der Zweifel an einem bestimmten Politikansatz: Sie ist gleichsam das dezidierte Resümee aus den Erfahrungen mit technischen und organisatorischen Veränderungen im Betrieb und ihren Arbeitsauswirkungen, wie sie das Gros der Werftarbeiter wahrnehmen. Wenn die Mehrheit der Werftarbeiter einer Arbeitspolitik eher zurückhaltend gegenüber steht, so muß hierfür das grundsätzliche Mißtrauen verantwortlich gemacht werden, mit dem viele Beschäftigte dem technisch-organisatorischen Wandel im Betrieb begegnen. Es steht der Formulierung eigener Veränderungswünsche geradezu als Barriere entgegen.

#### **4. Grundsätzliche Einwände gegen eine Politik, die die Humanisierung der Arbeit verspricht**

Die Mehrheit der Werftarbeiter wertet ihre bisherigen Erfahrungen mit dem technisch-organisatorischen Wandel im Betrieb negativ, sieht dadurch Arbeiterinteressen eher verletzt denn erfüllt, hält deswegen Skepsis gegenüber jedem Wandel für angebracht. Dabei erscheint nur wenigen die Verschlechterungen ihrer Lage ausschließlich einer gleichsam naturwüchsigen und deswegen zwangsläufigen Entwicklung von Produktionstechnik und Arbeitsorganisation geschuldet; Steuernde, politisch gezielte Eingriffe in diesen Prozeß haben in dieser Perspektive wenig Aussicht auf Erfolg. Doch diese Interpretation des technisch-organisatorischen Wandels als »exogener«, also nicht »gemachter«, interessenbestimmter Entwicklung ist eher untypisch. Für die Mehrheit sind gerade technische und organisatorische Veränderungen ein Gegenstandsfeld der Betriebspolitik, das unterschiedliche und für viele auch explizit widersprüchliche Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten einschließt. Indem betriebliche »Rationalisierung« — dies ist der Begriff, mit dem die Arbeiter zumeist selbst den Wandel der Arbeitsbedingungen erfassen — eine Verbesserung des Arbeitsergebnisses im Sinne »rentablerer« »profitablerer« Produktion anstrebe, sei sie ein Vorhaben, das sich unter dem Aspekt der Ergiebigkeit der Arbeit unmittelbar gegen Beschäftigungsinteressen richte und betriebliche Vorteile auf deren Kosten zu erlangen suche. »Wenn Sie mich fragen, wenn die Werft was verändert, dann ist das immer nur zum Nachteil, auf unsere Knochen will man nicht sagen, aber zum Nachteil.«

Die Gleichsetzung des technisch-organisatorischen Wandels mit einer partikularen Rationalisierung, die in ihrer immanenten Logik die Beschäftigungsinteressen antastet, macht die mißtrauische Zurückhaltung der Arbeiter gegenüber von der Betriebsleitung initiierten Änderungen der Arbeitskonditionen verständlich. Was den status quo verändert, erscheint als potentielle Gefährdung des Besitzstandes. Denn »jede Veränderung, wenn das tatsächlich eine Verbesserung ist, die geht wieder auf unsere Knochen«. Die Furcht vor der Akkordschere ist dabei nur ein Moment ihres generellen Mißtrauens gegenüber betrieblichen Neuerungen. Eine ebenso große Rolle spielt die befürchtete Beschneidung der eigenen Einfluß- und Gestaltungschancen und damit der Strategien zur Regulation der Vernutzung. Der Wahrung dieser unreglementierten Formen »eigenmächtigen« Vorgehens kommt aber bei der Auseinandersetzung mit dem Betrieb eine zentrale Bedeutung zu. In der Aneignung der Arbeitssituation in der eigenen Interessenperspektive konzentriert und realisiert sich die Veränderungs- und Gestaltungsphantasie der Arbeiter.

Die Veränderung von Arbeitsinhalten und -vollzügen über technische und arbeitsorganisatorische Neuerungen erhöht für den Betrieb die Transparenz des realen Produktionsprozesses und engt jene nicht kontrollierten Spielräume und Leistungshergabebedingungen ein, die die Entfaltung individueller und kollektiver Initiativen aus der Arbeiterperspektive ermöglichen. Der Zugriff des Betriebes birgt stets die Gefahr, die entwickelten Abwehrstrategien zu entwerten oder sie im Rahmen der grundsätzlichen Neuregelung aufzudecken und so zu officialisieren, womit sie den Arbeitern zumeist auch verlorengehen. In solchen Erfahrungen der Arbeiter mit der Wirkungsweise betrieblicher Arbeitsveränderungen gründet ihre Reserviertheit gegenüber Überlegungen, welche die betrieblichen technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen der Arbeit verändern, ebenso wie ihr »arbeitspolitischer Konservatismus«.

In der Reflexion über Verbesserungsvorschläge wird von ihnen die Logik betrieblicher Rationalisierung eindrucksvoll entfaltet. »Verbesserungen? Ja, Verbesserungen will keiner, weil sie doch meinen, daß es nur Nachteile bringt. (...) Weil dann die Zeiten doch gleich wieder gekürzt werden. Und dann befaßt sich da praktisch schon keiner mehr mit. Wenn Verbesserungen kommen, dann nur von den Meistern oder von den Ingenieuren, vom Arbeiter kaum. Obwohl immer wieder gesprochen wird, ja, man könnte das so machen oder so. Aber eingereicht wird das nicht, nee. Das wird dann so gemacht und dann ist es eben gut. (...) Es wird nicht eingereicht, erstmal der eine kriegt da was für, ja, und letzten Endes sehen die Kollegen das so, als wenn der dann praktisch alle in die Pfanne haut sozusagen, nee. Das ist vielleicht ganz gut jetzt für den Einzelnen, wenn er da 'ne Mark kriegt, aber letzten Endes hängt er ja nachher auch damit drinne, wenn es wirklich nun 'ne Verbesserung ist in dem Sinne, wo die Kollegen aber letzten Endes doch mit angeschmiert sind, nich. Das ist ja so praktisch so'n Bummerang. (...) Die werden doch immer versuchen, so viel wie möglich rauszuholen, auch aus jedem einzelnen natürlich, nich.« Dies erklärt auch das meist eher magere Ergebnis der betrieblichen Bemühungen, mit dem sogenannten »Vorschlagwesen« die arbeitstechnische und organisatorische Kreativität der Werftarbeiter zu mobilisieren. Doch in diesem Mißtrauen gegenüber dem »Verbesserungsvorschlag« äußert sich auch das Dilemma, in dem sich gerade die bewußteren Werftarbeiter finden. Selbst diejenigen, die positive Vorstellungen für Arbeitsveränderung entwickeln, sehen sich in einem Käfig gefangen, der lediglich die Abwehr von Verschlechterung, aber keinen positiven Gegenentwurf ermöglicht. Forderungen nach Verbesserungen erscheinen kaum denkbar, weil sie, wenn »von außen«, durch den Betrieb erfüllt, leicht in Leistungssteigerungen umschlagen und den eigenen Besitzstand gerade in seinen informellen Bestandteilen schmälern. Das Konzept der Humanisierung der Arbeit müßte also zunächst diesen Widerstand durch Gegenerfahrungen überwinden, wenn es im Urteil der Arbeiter das Stigma verschleierte Rationalisierung verlieren soll.

### **5. Perspektiven einer »sozialen Rationalisierung«**

Wenn die Arbeiter mit einer Humanisierungspolitik keine inspirierenden Erwartungen verbinden bzw. ihr eher mit Skepsis gegenüberstehen, so ist dies keineswegs Ausdruck einer »Bornierung«. Ihre Zurückhaltung signalisiert weder mangelnden Problemdruck noch Unfähigkeit, über den status quo hinauszudenken. Da Veränderung der Arbeitsbedingungen bisher von vielen als Ergebnis eines betrieblichen Handelns erlebt wurde, das den Unternehmensvorteil tendenziell auf Kosten der Beschäftigten zu erlangen sucht, steht arbeitspolitischer Konservatismus hier für die Verteidigung vorhandener Spielräume zur »Selbstgestaltung der Arbeit« und den Widerstand gegen antizipierte Verschlechterungen. Die Arbeitsrealität, die den Arbeitern vorgegeben ist und in der sie zu agieren

haben, ist nicht nur Gegenstand kritischer Auseinandersetzung, sondern gleichzeitig Focus höchst kreativer Problemlösungen mit dem Ziel, im betrieblich technisch-organisatorischen Rahmen fixierter Leistungsansprüche Möglichkeiten des Arbeitshandelns und damit ein Modell von Rationalisierung aus der Perspektive der Arbeiter zu entwerfen. Der positive Effekt dieser Strategien beruht auf der Verdecktheit: Offizialisierung und erhöhte Durchsichtigkeit auch als Ziel von Arbeitspolitik gefährden diese Wirkung. Die Verweigerung der Mitwirkung an betrieblicher Innovationspolitik und das Festhalten am Bestehenden sind also durchaus rational begründet. Radikale Arbeitskritik und arbeitspolitischer Konservatismus schließen einander nicht aus, sondern spiegeln lediglich die objektiv widersprüchlichen Bestimmungsmomente der Arbeitssituation des Lohnarbeiters wider.

Und wenn die Veränderungsperspektive sich weniger in einer ausgreifenden Phantasie technischer und arbeitsorganisatorischer Alternativen entfaltet, sondern sich primär an die betrieblichen Leistungsnormen hält, dann drückt sich auch hierin die Erfahrung aus, daß der Betrieb in seinem systemgesetzten Herrschaftsanspruch und seinen Handlungsmaximen mehr noch als die stofflichen Bedingungen der Produktion die Probleme der Arbeit und damit die Ansatzpunkte einer Verbesserung bestimmt. Solange freilich die Arbeitsprobleme so profane Titel wie »Hetze« und »Leistungsdruck« tragen, wird eine emphatische Humanisierungspolitik den schalen Beigeschmack von Betulichkeit nicht los, es sei denn, sie bezieht eben diese Forderungsdimension explizit in ihre Programmatik mit ein. Die qualitative Differenz zwischen Humanisierung der Arbeit und betrieblicher Rationalisierung würde für die Arbeiter erst anhand von Leistungsminde- rung nachvollziehbar. Nur eine tatsächlich eigenständige Zielsetzung könnte die Bedenken ausräumen, daß der von dieser Politik intendierte technische und organisatorische Wandel letztlich doch der Logik betrieblichen Handelns folgt. Da die Nicht-Identität von Humanisierung der Arbeit und betrieblicher Rationalisierung Ausdruck gesellschaftlich bestimmter Interessengegensätze ist, muß der Gegensatz auch programmatisch als Konflikt zweier divergierender Rationalisierungsbegriffe mit entsprechenden Konzepten verdeutlicht werden. Arbeitspolitik ziele dann nicht auf technisch-ökonomische Rationalisierung der Arbeit in der Kapitalperspektive, sondern auf 'soziale Rationalisierung', die Postulate der Arbeitsgestaltung aus der Perspektive der Beschäftigten entwickelt und zu erfüllen sucht. Mit dem Anspruch auf kompetente, die Entfaltung und Erweiterung von individuellen Fähigkeiten fördernde und Selbständigkeit wie Achtung wahrende Arbeit wären dabei solche Kriterien mit zu berücksichtigen, die über die betriebliche Zielsetzung der Rationalisierung hinausweisen und die gesellschaftliche Perspektive einer 'sozialen Rationalisierung' verdeutlichen.

# Materialien zur Politischen Bildung

Analysen  
Berichte  
Dokumente

---

## Thema: Arbeitswelt

- Rationalisierung und Technologie
- Elektronik als »Job-Killer«
- HdA — Stichwort für ein Programm

---

## Jugend und gesellschaftliche Krise

Als Deutsche unter Deutschen leben

Warten auf die Parlamentsreform

Materialien, Hinweise, Informationen

---

3. Quartal 3/1982

Leske