

Zeitschrift: Widerspruch : Beiträge zu sozialistischer Politik
Herausgeber: Widerspruch
Band: 29 (2009)
Heft: 56

Artikel: Gute Arbeit : zur Strategie eines gewerkschaftlichen Antikrisen-Konzepts
Autor: Pickshaus, Klaus / Urban, Hans-Jürgen
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-651960>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Gute Arbeit

Zur Strategie eines gewerkschaftlichen Antikrisen-Konzepts

Auch wenn Dauer und Tiefe der gegenwärtig von den Finanzmärkten auf die Realwirtschaft durchschlagenden Krise erst allmählich erkennbar werden, so ist doch unzweifelhaft, dass sich die Handlungsparameter für eine offensive Arbeitspolitik gravierend verändern. Zu erwarten ist, dass unter dem alten Slogan „Hauptsache Arbeit“ die Absenkung der Qualität der Arbeitsbedingungen zum Programm der Krisenabwälzung auf Kosten der Beschäftigten wird. Gerät gewerkschaftlicher Arbeitspolitik nach einer hoffnungsvollen Phase der Revitalisierung erneut in eine Defensive?

Finanzmarktorientierte Fehlsteuerung und Ökonomie der Maßlosigkeit

Die gegenwärtige Weltwirtschaftskrise ist zugleich eine Krise finanzmarktorientierter Unternehmenssteuerung. Noch bis Mitte der 1990er Jahre hatte für das auf die Weltmärkte ausgerichtete deutsche Produktionsmodell viel dafür gesprochen, auf Innovationsstrategien zu setzen, die Produktivitätsgewinne durch Höherqualifizierung der Belegschaften, Rückverlagerung von Kompetenzen in den Shop floor, Abbau von Arbeitsteilung und teilautonome Formen von Gruppenarbeit zu erzielen. Wir sind überzeugt und sehen uns durch die Krise des Finanzmarktkapitalismus bestätigt, dass dieser Entwicklungspfad sich als nachhaltiger erwiesen hätte. Mit der Durchsetzung einer an der Optimierung des Shareholder value ausgerichteten Unternehmenspolitik geriet jedoch auch die Arbeitspolitik unter Druck, Renditen zu generieren, die der kurzfristigen Erwartungshaltung der Börsen und Anleger entsprechen. Die neoliberale Ökonomie der Maßlosigkeit drückte sich auch in zunehmend maßlosen Anforderungen an die Beschäftigten aus. Hinzu kam: Vor allem in der Automobilindustrie wurden Ansätze innovativer Arbeits- und Fabrikorganisation ausgetrocknet und arbeitspolitischer Pluralismus zugunsten eines vermeintlichen One-best-way toyotistischer Benchmarks zurückgenommen.

Eine Glorifizierung der Finanzmärkte pflegten nicht nur Vertreter der Bankenwelt wie Rolf E. Breuer, der als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank die „Politik im 21. Jahrhundert ... im Schlepptau der Finanzmärkte“ verortete und diese in den Status einer „fünften Gewalt“ im Staat erhob (Die Zeit, 27. 4. 2000). Auch Verbandsvertreter aus der Realwirtschaft übernahmen solche Orientierungen und übersetzten sie in entsprechende Unternehmensstrategien. Beispiel dafür ist eines der ersten Statements von Martin Kannegießer als neu gewählter Präsident von Gesamtmetall, in dem er als Leitbild der Unternehmenspolitik u. a. festhielt, dass

es darum ginge, den Druck der Finanzmärkte „herunterzuberechnen auf jeden einzelnen Mitarbeiter“. Das sei „das Kunststück, das über das Überleben der Betriebe entscheiden wird“ (Nürnberger Nachrichten, 18.11.2000). Mit dem DAX im Nacken der Beschäftigten wurde die Leistungsintensivierung vorangetrieben.

Diese Strategie hat sich als Sackgasse erwiesen. Die überfällige Überwindung tayloristischer Arbeitsorganisation durch eine systematische Aufwertung der lebendigen Arbeit blieb in einem Amalgam von Marktsteuerung, aus Renditevorgaben heruntergebrochenen Zielvorgaben und Re-Taylorisierung blockiert. Kalmbach und Schumann resümieren: „In der vom Finanzmarkt dominierten Denkweise und dem daraus abgeleiteten Shareholder-value-Konzept und seiner Kurzfristökonomie ist eine systematische Vernachlässigung der Human-Ressourcen erfolgt.“¹ Dies trifft vor allem auf den fehlenden nachhaltigen Umgang mit der lebendigen Arbeit zu.

In die Sackgasse führte diese Strategie auch deshalb, weil sie einem Unternehmensbild folgte, das die Verteilung der Wertschöpfung und nicht Investitionsprozesse ins Zentrum des Managementhandelns stellt. Während der Druck auf Einkommen und Arbeitsbedingungen anstieg und betriebliche Restrukturierungsprozesse immer neue Cost-Cutting-Runden eröffneten, sackte der Anteil der Investitionen an den Gewinnen ab. Mit steigenden Renditen wurden Investoren bedient, die weniger die Unternehmen als vielmehr die Akkumulation auf den Finanzmärkten vorantrieben. Es macht keinen Sinn, erneut in die gleiche Sackgasse zu rennen und die Krise mit jenen Konzepten zu bewältigen, die mit ursächlich für die nahezu dramatische gegenwärtige Lage sind. Derzeit besteht die Gefahr, dass mit dem Rückgriff auf die gescheiterten Rezepte des Cost-Cutting die Zumutungen für Beschäftigte zunehmen und die Arbeitsbedingungen weiter verschlechtert werden. Demgegenüber kommt es darauf an, Fehler jetzt wirklich zu korrigieren und die Krise also für einen radikalen Paradigmenwechsel zu nutzen.

Auch wenn das Image der Finanzmärkte mittlerweile gründlich diskreditiert erscheint, steht eine kritische Aufarbeitung der fatalen unternehmenspolitischen und gesellschaftlichen Fehlsteuerung vor allem der letzten zwei Jahrzehnte seitens ihrer Protagonisten nach wie vor aus. Die Feststellung von Kalmbach und Schumann ist tatsächlich berechtigt, ob sich in den letzten Monaten nicht eher die „Brandstifter zu Feuerwehrleuten“ zu erklären versuchten.² Eine gründliche Aufarbeitung ist erforderlich, liegen die Krisenursachen doch nicht nur im individuellen Versagen (maßlose „Gier“ auf der einen, blindes „Vertrauen“ auf der anderen Seite), sondern vor allem darin, dass sich die Akteure entsprechend den Imperativen des Finanzmarktkapitalismus verhalten haben.³ Denn es geht um die Lösung des Schlüsselproblems, welche sozialverträglichen Wege aus der Krise herausführen können. Selbstverständlich sind nach wie vor divergie-

rende arbeitspolitische Weichenstellungen denkbar.⁴

Wir sehen begründete Ansatzpunkte, die Krise als Chance für neue Weichenstellungen zu nutzen. Vor allem deshalb, weil die Modelle finanzmarktorientierten Unternehmenssteuerung in mehrfacher Hinsicht an Grenzen geraten und soweit ausgereizt worden sind, dass eine Politik des „Weiter so“ keine zukunftsweisende Perspektive eröffnet.

Tunnelblick oder offensive Antikrisen-Strategie

Krisen können gleichsam durch eine Schockstarre den „Tunnelblick“ befördern. Sie können aber auch den Blick auf neue Lösungsstrategien erweitern. Dabei rückt zunächst die Sicherung der Beschäftigung und Widerstand gegen die Abwälzung der Krisenlasten auf die Beschäftigten in den Vordergrund. Zurecht, geht es doch um die Sicherung der Existenzgrundlagen der abhängig Beschäftigten und damit um die Errichtung von Schutzdämmen, damit die schwere Rezession nicht zu einer langwierigen Depression führt. Wenn der Krise ein Paradigmenwechsel abgewonnen werden soll, dann müssen zugleich qualitative Lösungswege erschlossen werden. Krisenhafte Umbrüche sind immer auch ergebnisoffene Phasen einer vertieften Auseinandersetzung um zukunftsfähige Entwicklungspfade. Der mit der Krise verbundene Strukturwandel könnte ja auch dazu führen, dass Arbeits- und Geschäftsprozesse entlang neuer Produkte und Zulieferketten, die sich herausbilden werden, neue Optionen denkbar machen. Es könnte sich mitten in der Krise für eine gewisse Übergangszeit ein Gestaltungsfenster öffnen, das Ausblicke auf neue arbeitspolitische Pfade ermöglicht.

Insofern ist die Debatte um das Ausloten der Chancen, einen neuen arbeitspolitischen Pfad einzuschlagen, von höchster Aktualität – einen Pfad hin zu innovationsfördernden Varianten, die die Potentiale der Beschäftigten nutzen, um gleichzeitig Produktivität und Humanisierung der Arbeit zu stärken. Dies gälte es, mit dem notwendigen Abwehrkampf gegen schlechte Arbeit zu verknüpfen. Bei der Abwehr schlechter Arbeit, also entgrenzter Arbeitszeiten und Leistungsbedingungen sowie reduzierter Beschäftigungssicherheit, können Themen wie Schutz der Gesundheit und Erhalt der Arbeitsfähigkeit eine zusätzliche Mobilisierungskraft entfalten. Dies gilt insbesondere für die Handlungsfelder der Arbeitszeit- und Leistungs politik sowie Arbeitsgestaltung. Es ist absehbar, dass der Druck auf Kranke und Leistungsschwächere unter den gegenwärtigen Konstellationen weiter zunehmen wird - bis hin zu Entlassungen.

Schon jetzt erwartet nur jeder zweite Beschäftigte, unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen seine Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können. Ein Drittel bezweifelt dies nach der repräsentativen Erhebung des DGB-Index Gute Arbeit ausdrücklich.⁵ In dieser Situation trägt die gesetzliche Beschlussfassung zur Rente mit 67 und zum gleichzeitigen Wegfall

der gesetzlich geförderten Altersteilzeit erheblich zur Verunsicherung bei und verhindert in dieser zugespitzten Krisensituation gleichzeitig ein flexibles und sozialverträgliches Ausscheiden der rentennahen Jahrgänge aus den Betrieben, um Arbeitsplätze für jüngere Beschäftigte zu sichern. Die Arbeitszeitpolitik wird wie die Leistungspolitik mit den Anforderungen an eine Entdichtung der Arbeit und Begrenzung der Leistungsintensivierung zu einem wichtigen Kampffeld, in dem um einen nachhaltigeren Umgang mit der lebendigen Arbeit und damit um die Eröffnung eines neuen arbeitspolitischen Weges gestritten werden muss.

Ein neuer arbeitspolitischer Pfad

In der gegenwärtigen Krisenlage ist neben der Frage neuer Regulierungen des Finanzmarktes, der Sicherung der systemischen industriellen Strukturen und der Verteilung der Krisenlasten die Frage der Förderung von Innovation geradezu ein strategisches Schlüsselthema – insbesondere für die arbeitspolitische und industriepolitische Debatte. Da Innovationen sich erst über längere Fristen rechnen, setzt eine solche Option schon die Auseinandersetzung mit den gescheiterten Imperativen und der Fehlsteuerung einer Kurzfristökonomie voraus. Die Stärkung der Innovationsfähigkeit als Teil eines Krisenüberwindungskonzepts wird dabei Innovation in allen ihren Dimensionen umfassen müssen: der Produktinnovation, der Prozessinnovationen und sozialen Innovationen.

Der Typus der Krise – vor allem angesichts der Strukturprobleme der Überkapazitäten in der Automobilindustrie – setzt die Frage des Umsteuerns auf neue Produkte und Dienstleistungen auf die Tagesordnung.⁶ Solche strategischen Restrukturierungen – etwa von Autokonzernen hin zu Mobilitätsunternehmen, die eine Abkehr vom Individual- zu öffentlichen Verkehrssystemen voraussetzen – erfordern neben einer wirtschafts- und industriepolitischen Einbettung unabdingbar auch innovative, kreativitätsförderliche Strukturen in den Unternehmen selbst. Mit rückwärtsgewandten Konzepten neotayloristischer und beteiligungsblockierender Arbeitsgestaltung wäre dies nicht zu meistern.

Zielführend ist die Frage von Kalmbach und Schumann: „Wird es also gelingen, einen arbeitspolitischen Paradigmenwechsel durchzusetzen, der die unter den traditionellen, tayloristisch-toyotistischen Vorzeichen vergeudeten Handlungs- und Verhaltenspotentiale tatsächlich erschließt und im gemeinsamen Interesse von Unternehmen und Beschäftigten fruchtbar macht?“⁷ Wer, wenn nicht die Gewerkschaften selbst, wird die politische Debatte um diesen Paradigmenwechsel initiieren müssen? Dies wird ein wichtiger Bestandteil eines qualitativ ausgerichteten Antikrisenkonzepts sein, mit dem ein neuer Entwicklungspfad eingeleitet werden müsste.

Ein wesentliches Element einer offensiven arbeitspolitischen Krisenbewältigung dürfte darin bestehen, den drohenden radikalisierten Cost-Cutting-Strategien einen innovationsorientierten Strategieansatz entgegenzusetzen.⁸ Der Cost-Cutting-Ansatz, der, so darf angenommen werden, in der Mehrzahl der Industriebetriebe bis heute vorherrscht, läuft im Kern auf eine Strategie hinaus, die mehr Wettbewerbsfähigkeit durch weniger Kosten, insbesondere Arbeitskosten, zu realisieren sucht. Sie wird in der Regel vor allem von den Shareholder-value-orientierten Fraktionen des Managements getragen und in aggressiv-konfliktorientierten Strategien gegenüber den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen in Anschlag gebracht. Über diesen Weg werden nicht nur einzelne Humanisierungsstandards von Arbeit infrage gestellt, vielmehr geraten auch bisher gültige Humanisierungsleitbilder aus wettbewerbspolitischen Gründen unter die Räder. Soweit überhaupt auf der strategischen Agenda präsent, werden Kriterien einer gesundheitsverträglichen und Beteiligung ermöglichenden Arbeitsgestaltung zu Restgrößen degradiert. Die zentrale Handlungsarena dieser Strategie ist der Betrieb, wobei eine „lohnnebenkostensenkende“ Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik auf politischer Ebene zwar keine unverzichtbare Voraussetzung, aber eine willkommene Ergänzung darstellt.

Cost-Cutting-Strategien dieser Art verzichten in der Regel auf tradierte Formen der Kooperation von Kapital und Arbeit. Durch das Primat der Kostenreduzierung sind alle Formen der Konfliktaustragung willkommen, die die systematische Unterordnung der Arbeits-, Verteilungs- und Beschäftigungsinteressen der Beschäftigten unter die Renditebenchmarks befördern. Gestaltungskonzepte innovativer und partizipativer Arbeitspolitik haben in dieser Strategie keinen systematischen Ort.

Die Unzulänglichkeiten dieses Ansatzes liegen gerade angesichts der Krisenerfahrungen mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit des deutschen Wirtschafts- und Industriestandortes auf der Hand. Die Vernachlässigung von Qualitätssicherung und Innovationen, die strategische Orientierung auf preisliche Wettbewerbsfähigkeit, die systematische Vernachlässigung der Produktivitätspotentiale gesundheitsförderlicher und partizipativer Arbeitsformen und nicht zuletzt die Konfliktkosten einer Konfrontationsstrategie gegenüber Beschäftigten und Interessenvertretungen erweisen sich als strukturelle Defizite. Diesem Cost-Cutting- oder „Billiger“-Ansatz kann idealtypisch ein „Besser“-Ansatz gegenübergestellt werden. Dieser teilt die Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit als zentrales strategisches Ziel (auch) arbeitspolitischer Maßnahmen, wählt jedoch einen anderen Weg zu dessen Erreichung. Statt Kostenwettbewerb dominiert der Blick auf Innovationen. Statt Wettbewerbsvorteile durch verringerte

Arbeitsentgelte und entgrenzte Arbeitszeiten anzustreben, stehen die Produktivitätspotentiale betrieblicher Modernisierungsstrategien im Vordergrund.

Auch setzt dieser Strategieansatz gegenüber den betrieblichen Interessenvertretungen und mit Blick auf die Nutzung der Arbeitskräfte andere Akzente. Im Vordergrund stehen kooperativ pragmatische Kapital-Arbeit-Modelle, die mitunter auch die institutionalisierte Form betrieblicher Innovations- und Produktivitätspakte auf der Grundlage betrieblicher Standortverträge annehmen. Zugleich geraten Strategien des Erhalts und die Erneuerung von arbeitspolitischen Humanisierungsstandards nicht umstandslos unter die Räder betrieblicher Wettbewerbsstrategien, sondern erhalten auf der unternehmenspolitischen Agenda einen durchaus prominenten Status. Dass in dieser Strategiewelt innovativen Konzepten der Arbeitsgestaltung ein hoher Stellenwert zukommt, ergibt sich aus der Logik dieses Ansatzes.

Es scheint evident und bedarf keiner ausführlicheren Begründung, dass und warum dieser Ansatz die Defizite eindimensionaler Cost-Cutting-Strategien überwindet. Seine Sensibilität gegenüber der wettbewerbsfördernden Wirkung partizipativer Arbeitsmodelle, die systematische Wertschätzung hoher Qualitätsstandards mit Blick auf Arbeitsprozesse und -produkte, und nicht zuletzt auch die Vorteile kooperativ-pragmatisch ausgehandelter Interessenkompromisse zwischen Kapital und Arbeit begründen seine arbeitspolitische, letztlich auch betriebswirtschaftliche Überlegenheit. Betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften seien daher, so schlussfolgert etwa Michael Schumann, gut beraten, die High-Road auszubauen und Widerstand gegen einen Pfadwechsel zu organisieren. „Soweit eine Unternehmenspolitik die Wettbewerbsfähigkeit durch Pfadwechsel zu einer Low-Cost-Produktionsstrategie anpeilt, stabilisiert Widerstand die Einhaltung des bisher betriebenen High-Road-Weges. Eine zunächst auf Abwehr und Schutz gerichtete Politik schafft damit zugleich Grundlagen und Ansatzpunkte für innovative Arbeitspolitik.“⁹

Der wettbewerbs- und innovationsorientierte Strategieansatz setzt also vor allem auf die Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und Sozialverträglichkeit und versucht, betriebliche Wettbewerbssteigerungen und Gute Arbeit gleichermaßen zu realisieren. Er versteht sich als ein Ansatz, der nicht zuletzt mehr ökonomische Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit *durch* humane Arbeit anvisiert. Und dieser Anspruch, effizienter werdender Wertschöpfungsprozesse mit den arbeitspolitischen Interessen der Beschäftigten in Übereinstimmung bringen zu können, macht zweifelsohne seine wirtschaftliche und politische Attraktivität aus.

Gleichwohl weist auch er eine Schwachstelle auf. Diese resultiert aus der in den Betrieben immer wieder vorfindbaren Gleichzeitigkeit und Koexistenz innovativer Arbeitsmodelle und schlechter Arbeitsbedingungen, in der die „janusköpfige Wirkung“ (Michael Schumann) eben auch

innovativer Produktionskonzepte zum Ausdruck kommt. Mit anderen Worten: Gerade innovative Modelle leistungspolitischer und arbeitsorganisatorischer Rationalisierung sind vielfach mit systematischen Interessenverletzungen auf Seiten der Beschäftigten verbunden. Die Entgrenzung von Leistungsanforderungen und Arbeitszeiten, die Prekarisierung und Intensivierung von Arbeit sowie die Segmentierung und machtpolitische Schwächung der Belegschaften gehen eben oftmals nicht mit simplen Cost-Cutting-Strategien, sondern vielfach auch mit neuen Produktionskonzepten einher, die sich durchaus innovativer und beteiligungsorientierter Arbeitsorganisations-Modelle bedienen. Mit anderen Worten: Auch innovative Arbeit kann schlechte Arbeit sein.

Strategieziel: Arbeitskraftzentrierter Ansatz und demokratische Arbeit

Die innovations- und wettbewerbsorientierte Strategie sollte daher zu einem neuen arbeitskraftzentrierten Ansatz der Arbeitspolitik weiterentwickelt werden. Nicht die Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung oder Innovationen, sondern die Protektion und Profilierung der Interessen der abhängigen Arbeit stellen den strategischen Ansatz dar. Betriebliche Wettbewerbsfähigkeit wird – zumal unter Krisenbedingungen – als Überlebensbedingung auf profitgesteuerten Märkten anerkannt, jedoch nicht zum zentralen Strategieziel erhoben. Stattdessen rücken die Arbeitskraft- und Subjektinteressen der Beschäftigten und die Stärkung von Humanisierungsstandards ins Zentrum. Schlüsselakteure dieses Ansatzes sind Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften, die auf die Durchsetzung arbeitspolitischer Standards über Gegenmachtentfaltung setzen. Interessenkompromisse zwischen Kapital und Arbeit werden weniger als Ausdruck gemeinsamer wettbewerbspolitischer Interessen, sondern eher als Resultate konfliktorischer Aushandlungsprozesse gedacht und konzipiert. Eigene innovative Gestaltungskonzepte sind in dieser Strategie unverzichtbare Bestandteile einer arbeitsorientierten Interessenpolitik. Und da die arbeitspolitischen Gestaltungsspielräume umso größer sind, je weniger der externe Wettbewerbsdruck betriebliche Handlungsspielräume einengt, gehören wettbewerbsdämpfende Regulierungen auf branchen- und strukturpolitischer Ebene zu einer solchen Strategie.

Die kurze Skizze dieses strategischen Ansatzes weist deutliche Überschneidungen mit dem geschilderten Strategietyp innovationsorientierter Arbeitspolitik auf. Beide lehnen quantitative Kostensenkungs- und Dumpingstrategien zur Stärkung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit ab und setzen auf die Produktivitätspotentiale innovativer Arbeitspolitiken. Beide kennzeichnet eine hohe Wertschätzung arbeitspolitischer Gestaltungskonzepte und beide gehen von der realistischen Einschätzung aus,

dass arbeits-, beschäftigungs- und leistungspolitische Fortschritte schließlich durch das Nadelöhr von Interessenkompromissen zwischen Kapital und Arbeit zuwege gebracht werden müssen. Differenzen bestehen vor allem in der Placierung betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit auf der interessenpolitischen Agenda, in der Konfliktintensität arbeitspolitischer Strategien und in der Engführung bzw. Ausweitung der Arenen, in denen für eine Revitalisierung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik gerungen werden muss.

In einem solchen arbeitskraftzentrierten Strategieansatz ist Demokratie in der Arbeit eine essentielle Voraussetzung für eine erfolgreiche Krisenüberwindungspolitik. Facetten und Einzelfragen, die sich im weiteren Sinne mit dem Thema demokratische Arbeit befassen, tauchen etwa in der Debatte um direkte Partizipation der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer unmittelbaren Arbeits- und Leistungsbedingungen, in der Diskussion um die Sicherung der betrieblichen wie der Unternehmensmitbestimmung und nicht zuletzt in der Debatte um die Perspektive einer Demokratisierung der Finanzökonomie auf. Gleichwohl fügen sich diese Facetten nicht zu einem Gesamtbild und einer Realisierungsstrategie zusammen.

Diese Diskussionsstränge stellen geeignete Anknüpfungspunkte einer neuen Debatte über die Perspektiven demokratischer Arbeit dar. Zweifels- ohne kann sinnvoll an die Debatten über Mitbestimmung am Arbeitsplatz oder Wirtschaftsdemokratie angeknüpft werden.¹⁰ Gleichwohl werden Analysen und Strategieempfehlungen aus diesen Debatten angesichts der grundlegend veränderten Realität schnell an Grenzen einer globalisierten und vermachteten Ökonomie stoßen.

Vielmehr gilt es, ein Leitbild demokratischer Arbeit im globalisierten Kapitalismus zu formulieren und an angemessenen Umsetzungsstrategien zu arbeiten. Eine solche Konzeption – dies könnte ein Zwischenergebnis der bisherigen Debatte sein – muss als eine Mehrebenen-Konzeption formuliert werden. Will sagen: Sie muss die direkte Arbeitsumwelt des Einzelnen, den Raum des gesamten Unternehmens sowie die Arenen der Wirtschaftspolitik als Räume einer Demokratisierung von Arbeit wahrnehmen; und sie muss die Einzelforderung für diese Räume zu einer Gesamtkonzeption kombinieren und über die Wechselwirkungen der Entwicklungen in den unterschiedlichen Ebenen nachdenken. Demokratische Arbeit erfordert Demokratiepolitik am Arbeitsplatz, im Unternehmen und in der Gesellschaft. Nicht zuletzt die Realisierungsvoraussetzungen demokratischer Arbeit machen deutlich, dass eine arbeitskraftzentriert-innovative Arbeitspolitik über die Arenen des Betriebs hinaus auf die Branchen-, Struktur- und Regionalpolitik erweitert werden muss. Der von der IG Metall vorgeschlagene Beteiligungsfonds zur Unternehmenssicherung könnte einen Weg der öffentlich finanzierten und kontrollierten Investitionssteuerung eröffnen, in dem auch die arbeitspolitischen Entwicklungspfade beeinflusst werden können.¹¹

Im Zentrum dieses gewerkschaftlichen Konzeptes steht die Forderung nach einem, mit mindestens 100 Mrd. Euro ausgestatteten öffentlichen Beteiligungsfonds („Public Equity“), mit dem sich der Staat an existenzbedrohten Unternehmen beteiligen kann. Dieser Fonds soll über eine Zwangsanleihe in Höhe von 2 Prozent auf private Geldvermögen oberhalb von 750'000 Euro finanziert werden.

Durch die Bindung von Public Equity an Konditionen soll die Bereitstellung öffentlichen Sanierungskapitals als Kanal der öffentlichen Einflussnahme auf die Unternehmenspolitik genutzt werden. Zu diesen Konditionen gehören der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, die Abkehr vom Shareholder-value-Paradigma und die Ausrichtung der Unternehmenspolitik an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, die ökologische Modernisierung von Produktpalette und Produktionsverfahren, die Einhaltung tariflicher Mindeststandards und anderer Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte und nicht zuletzt der Einstieg in ein neues Modell der Vorstandsvergütung. Bei der Entscheidung über öffentliche Finanzmittel und Beteiligungen sollen insbesondere gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte Berücksichtigung finden. Als Entscheidungs- und Steuerungsgremium ist ein drittelparitätisch, aus VertreterInnen von Unternehmen, Gewerkschaften und öffentlicher Hand besetzter Rat vorgesehen.

Über diesen Weg könnte der Erhalt der industriellen Wertschöpfungsbasis mit der Vermeidung von Insolvenzen und von Stellenabbau und mit der strategischen Neuausrichtung der Unternehmen verbunden werden. Eingebettet sind diese strukturpolitischen Maßnahmen in ein wirtschafts- und finanzpolitisches Gesamtkonzept, das Vorschläge zur Regulierung der Finanzmärkte, zur Modernisierung der gesellschaftlichen Infrastruktur im Rahmen eines europäischen Zukunftsinvestitionsprogramms, zum Ausbau der betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung sowie für eine umfassende Einkommensumverteilung durch diverse steuerpolitische Maßnahmen vorsieht.

Ohne eine Stärkung solcher wirtschaftsdemokratischen Einflussmöglichkeiten ist eine grundlegende Abkehr vom finanzmarktdominierten Typus der Unternehmens- und Wirtschaftspolitik schwer vorstellbar. Und damit werden auch die Chancen für einen neuen arbeitspolitischen Entwicklungspfad geprägt.

Anmerkungen

- 1 Peter Kalmbach/Michael Schumann, Finanzkrise als Schocktherapie, in: WSI-Mitteilungen 11+12/2008, S. 637.
- 2 Ebenda.
- 3 Schon früh wurde gewarnt, „dass die Konzepte einer radikalen Ökonomisierung und

- das Setzen auf die Steuerungsfähigkeit des Marktes negativ auf die Unternehmen selbst zurückschlagen“. Manfred Moldaschl/Dieter Sauer, Internalisierung des Marktes. Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: H. Minssen (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzung, Berlin 1999, S. 209.
- 4 Vgl. hierzu die im Rahmen von INQA stattfindende Debatte um arbeitsorganisatorische Leitbilder dokumentiert unter www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/produktion.html. Hierzu auch Klaus Pickshaus, Gute Arbeit: Leitlinie für Arbeitspolitik in Zeiten der Krise, in: Zeitschrift Gute Arbeit, Heft 4/2009, S. 37-39.
 - 5 Vgl. zu den Ergebnissen der Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit „Arbeitsfähig bis zur Rente?“ Heft 3/2009 der Zeitschrift Gute Arbeit mit mehreren Beiträgen.
 - 6 Vgl. hierzu Hans-Jürgen Urban: Die neue Mosaik-Linke - und ihre Chancen, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 5/2009, S. 71-78.
 - 7 Kalmbach/Schumann, a.a.O., S. 637.
 - 8 Zum Vorschlag einer Typologie unterschiedlicher arbeitspolitischer Strategieansätze vgl. Klaus Pickshaus/Hans-Jürgen Urban: Gute Arbeit als Strategie, in: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.), Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften, Frankfurt 2009, S. 103 ff.
 - 9 Michael Schumann, Kampf um Rationalisierung – Suche nach neuer Übersichtlichkeit, in: WSI-Mitteilungen, Heft 7/2008, S. 383.
 - 10 Vgl. zu dieser Debatte um Wirtschaftsdemokratie auch diverse Beiträge im Widerspruch-Heft 55, Zürich 2008.
 - 11 Vgl. IG Metall Vorstand, Aktiv aus der Krise – Gemeinsam für ein Gutes Leben. Aktionsplan der IG Metall, Frankfurt März 2009, Quelle: http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/internet/docs_ig_metall_xcms_143731__2.pdf. Eine politisch-strategische Interpretation dieses Konzeptes findet sich in: Hans-Jürgen Urban: Die neue Mosaik-Linke - und ihre Chancen, a.a.O.



Zeitschrift Marxistische Erneuerung

Vierteljahreszeitschrift 20. Jahrgang, Nr.78, Juni 2009, 240 Seiten

Wirtschaftskrise – Folgen – Alternativen

Goldberg – Die historische Stellung der gegenwärtigen Wirtschaftskrise/ Leibiger – Weltwirtschaftskrise–Ursachen und Verlauf/Huffschmid – Das Ende des Finanzmarktkapitalismus? / Zeise – Die Herrschaft des Finanzkapitals ist angeknackst / Fiehler – Das Liquiditätsproblem in der Weltmarktkrise / Hensel – Die Namen des Geldes / Werner – Zur Psychologie der Krise / Boris – Globale Ungleichgewichte / Wahl – Global Governance / Lauermann – Chinas Antwort auf die Finanzkrise / Bischoff – Die Finanzkrise und Alternativen / Wagenknecht – Brandstifter als Feuerwehr / Fisahn – Demokratische Steuerung der Ökonomie

Militarisierung – NATO und EU
Ruf – Die NATO: Kriegsbandnis und Wirtschaftsinstrument / Schirmer – Die Militarisierung der EU
Und: Bolldorf – Fußball und neoliberale Hegemonie / Gehring – Hegemonie- und Europapolitik der türkischen AKP
Sowie: Berichte, Buchbesprechungen

Z Einzelpreis: 10,- Euro (zzgl.Versand) im Abo: 33,50 Euro; Auslandsabo 40,- Euro (4 Hefte/ Jahr incl. Vers.) Studenten-Abo: Inland 26,50 u. Ausland 34,- Euro. Bezug über E-mail, Buchhandel (ISSN 0940 0648) oder direkt:
Z-Vertrieb: Postfach 500 936, 60397 Frankfurt am Main, Tel./Fax 069 / 5305 4406

www.zeitschrift-marxistische-erneuerung.de - [e-mail:redaktion@zme-net.de](mailto:redaktion@zme-net.de)