

Die strategische Funktion nachhaltig entfaltetem Arbeitsvermögens in wissensintensiven Wertschöpfungsprozessen

1 Formwandel von Arbeit in Zeiten des Umbruchs

Seit den 1970er Jahren sind in den Systemen und Prozessen der Produktion und Reproduktion hoch entwickelter Gesellschaften mehrere einschneidende Veränderungen zu verzeichnen, die sich vielfältig überlagern und verschränken. Unter ihnen sind im vorliegenden Zusammenhang insbesondere die Erosion des fordistischen Produktionsregimes, die zunehmende Arbeitsteilung globaler Wertschöpfung und die wachsende Dominanz des Finanzkapitals über das Produktionskapital von herausragender Bedeutung. Häufig geraten sie freilich in Widerspruch zu den Erfordernissen zunehmend wissensintensiver Wertschöpfung.

Die Dynamik des fordistischen Produktionsregimes gründete sich auf eine über Jahrzehnte stabile Entwicklung standardisierter Massenproduktion bei entsprechendem Massenkonsum, die politisch-institutionell mit einem System starker sozialer Beziehungen („industrial relations“), ausgebauter sozialer Sicherung („sozialstaatliches Wohlfahrtsregime“) und breit gestreuter Kaufkraft dank wachsender Arbeitseinkommen verbunden waren. In der Überproduktionskrise 1973-1976 mit den Ölpreisschocks kam es zu Tendenzen einer „Stagflation“, die mittels der eingespielten Globalsteuerung nicht mehr beherrschbar schien. Es folgte jene monetäre Wende von Keynes zu Friedman, die insbesondere seit den 1990er Jahren mit einem konzertierten Lohn-, Sozial- und Steu-

erdumping bei zugleich geschwächten Gewerkschaften eine durchschlagende Umverteilung zugunsten der Kapitaleinkommen bewirkte. Die im Verhältnis zur relativ sinkenden Binnennachfrage nunmehr liquiden Geldüberhänge strömten in noch profitträchtige Produktionssegmente und in unterschiedliche öffentliche Sektoren der Grundversorgung (wie die Rentenfinanzierung), die zunehmend zur Privatisierung freigegeben wurden. Vor allem bewirkte aber die zielgerichtete Deregulierung der Finanzmärkte mit spekulativen und riskanten Wettgeschäften eine höchst krisenträchtige Entkoppelung von der Realökonomie. Das alles bildete den Hintergrund für das sich rasch ausbreitende neoliberale Einheitsdenken uneingeschränkter ökonomischer Rationalität und Effizienz von Märkten.

Wo das Finanzkapital auf die Güterproduktion zurückwirkt, setzt es freilich die Unternehmen unter wachsenden Renditedruck, Wertschöpfungsprozesse insgesamt produktiver zu gestalten („Shareholder Value“ als Leitgröße). Diese können zwar auf ganz unterschiedliche Weise reagieren, denn Produktivität als Verhältnis von Ertrag zu Aufwand kann durch Reorganisation der Wertschöpfung und technisch-organisatorische Arbeitsgestaltung sowohl im Zähler (Ertrag) als auch im Nenner (Aufwand) beeinflusst werden. Doch setzt die große Mehrheit von Unternehmen unter dem Druck kurzfristiger Gewinnkalkulationen ganz auf Kostenreduzierung. Diese „Low-Road-Strategie“ nutzt vor al-

lem Instrumente der Lohnsenkung, Arbeitszeitverlängerung und Personalausdünnung („Downsizing“) sowie die Auslagerung („Outsourcing“) oder Restrukturierung von Prozessen („Reengineering“) mit dem Ziel, durch bloße Aufwandsreduzierung die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Dem steht eine Minderheit höchst erfolgreicher Unternehmen gegenüber, die einer „High-Road-Strategie“ folgen, indem sie die produktiven und innovativen Potentiale im Unternehmen laufend auf die kundenorientierte Erneuerung von Produkten und Leistungen ausrichten und damit dauerhafte Wettbewerbsvorteile gewinnen. Für sie steht die Aktivierung und Entfaltung des Arbeitsvermögens, der individuellen wie kollektiven Kompetenzen, auf Basis aufgabenintegrierter, kooperativer und selbstgesteuerter Arbeitsprozesse im Vordergrund, die sie zur Erschließung neuer Geschäftsfelder, also zur Ausdehnung des Ertrages nutzen, ohne auf erfolgskritische Prozessinnovationen zur Aufwandssenkung zu verzichten (Brödner 2005; Brödner et al. 1998).

Diese Umbrüche sind nicht ohne Folgen für die Arbeitsformen geblieben. Im Laufe der Entwicklung hat sich ein breites Spektrum unterschiedlicher Ansätze zur Reorganisation von Wertschöpfung mit ebenso unterschiedlichen Konzepten zur Arbeitsgestaltung ergeben, die von einer Retaylorisierung standardisierter Arbeitsvollzüge bis zu weitgehend selbstgesteuerten Teams zur Erledigung komplexer Arbeitsaufgaben in innovativen Kooperationsnetzwerken reichen. Dabei

hat allerdings die Bedeutung arbeitswissenschaftlicher Analyse, Gestaltung und Bewertung von Arbeitsprozessen trotz tatsächlich stark erhöhter Anforderungen an arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse eher ab- als zugenommen („arbeitspolitische Rückwärtsrolle“), obgleich anfänglich schon in frühen Leitprojekten zur menschengerechten und lernförderlichen Arbeits-, Organisations- und Technikgestaltung vielfältige Erkenntnisse über Zusammenhänge von individuellen Entfaltungsmöglichkeiten, Innovationsfähigkeit und Produktivität gewonnen werden konnten (Oehlke 2004; 2007a).

2 Wissensarbeit als dominante Form der Arbeit

Die arbeits- und unternehmenspolitischen Umbrüche gehen mit säkularen Vorgängen der Verwissenschaftlichung gesellschaftlicher (Re-)Produktion einher mit der Folge stetiger Zunahme qualifizierter Wissensarbeit (ablesbar an diversen Indikatoren wie dem wachsenden Anteil der Kopfarbeiter oder wissensverarbeitender Tätigkeiten, aber auch an deren weitgehenden Durchdringung mit IT als instrumentellem Medium). Zu Recht wird angesichts dieser Zunahme wissensintensiver Wertschöpfung, in der Prozesse der Genese, der Organisation und des Gebrauchs von Wissen Vorrang vor der Verfügung über Sachkapital gewinnen, vom Übergang der Industrie- zur Wissensgesellschaft gesprochen. Dieser Übergang ist aufgrund der besonderen Eigenschaften von Wissen allerdings mit tief greifenden Strukturveränderungen verbunden, die sich teilweise erst abzeichnen beginnen (Bell 1975; Drucker 1994).

Wissen ist eben ein besonderer ‚Stoff‘, der sich der Verwandlung in Warenform widersetzt und neue Umgangsformen erheischt: Explizites Wissen bedarf zunächst des menschlichen Arbeitsvermögens oder Könnens, um durch Aneignung überhaupt praktische Wirkung zu erlangen. Und Können lässt sich, weil an die leibliche Existenz seines Trägers gebunden, nicht

enteignen. Es kann nur durch besondere Anstrengungen der (Fremd- oder Selbst-) Beobachtung, Reflexion und Begriffsbildung als partiell beschränktes, explizites Wissen über (Arbeits-) Praxis oder Naturprozesse zum Ausdruck gebracht und verbreitet werden; es ist zwecks Anwendung in einem Handlungskontext aber erst wieder als erweitertes Können anzueignen. Zudem werden Können und Wissen durch Gebrauch nicht verschlissen, sondern vermehrt; mit dem Wissen vermehrt sich freilich auch das Nicht-Wissen und so verlangt Wissensarbeit stets nach neuer Wissensarbeit (die, anders als die Güterproduktion, keine Wachstumsgrenzen kennt). Wissen kann auch nicht getauscht, sondern nur mit anderen geteilt (oder widersinnigerweise geheim gehalten) werden. Schließlich bemisst sich der Wert von Wissen nicht nach der zu seiner Beschaffung nötigen Arbeitszeit, sondern nach der Qualität, die es für einen Verwendungszusammenhang aufweist (Brödner 2010).

In wissensintensiven Wertschöpfungsprozessen, die in besonderem Maße durch produktive Verarbeitung von Wissen, ständige Innovationen und produktive Bewältigung damit verbundener Unsicherheiten auf turbulenten Märkten gekennzeichnet sind, gewinnt somit menschliches Arbeitsvermögen als Inbegriff individueller Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten einen zentralen Stellenwert. Da es sich als „generative Ressource“ in der Arbeit zugleich verausgibt und entwickelt (Moldaschl 2005), kommt deren förderlicher Gestaltung zentrale Bedeutung zu. Offenheit und Unsicherheit des Verlaufs von Prozessen der Genese, Organisation und Verwendung von Wissen erheischen zu dessen produktiver Nutzung förderliche Organisationsformen der individuellen und kollektiven Selbststeuerung. Im schöpferischen Umgang mit Wissen basieren Innovationen auf freier Interaktion.

Mit der zunehmenden Selbstbestimmung in wissensintensiven Arbeitsprozessen geht allerdings in finanzmarktgesteuerten Wertschöpfungsprozessen ein weithin entgrenzter Zugriff auf das subjektive Arbeitsvermögen durch eine indirekte Kontextsteuerung einher, die sich zunehmend an wettbewerbsbe-

dingten Rentabilitätsdiktaten in unsicheren, nicht beherrschbaren Märkten orientiert. Als „Unternehmer“ ihres Arbeitsvermögens geraten Wissensarbeiter damit in die Situation „nicht-selbständiger Selbstständigkeit“ von Unternehmen im Wettbewerb (Glißmann & Peters 2001), in der sie sich widersprüchlichen Anforderungen mit der Folge rasch wachsender psychomentalen Belastungen – angezeigt etwa durch die epidemische Zunahme entsprechender psychischer Störungen – ausgesetzt sehen (Docherty et al. 2009). Erkenntnisse, wie derartige Risiken durch Arbeitsorganisation und -gestaltung zu vermeiden wären, fehlen freilich noch weithin (auch wenn erste Bestandsaufnahmen des Arbeitskreises Arbeitspolitik und Arbeitsforschung beim IGM-Vorstand (2010) neue Forschungsimpulse vermitteln).

3 Entfaltung des Arbeitsvermögens als zentrale Herausforderung wissensintensiver Wertschöpfung

Die produktive Bewältigung der Herausforderungen von Unsicherheit und Innovation wie auch die Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile erfordern neben passenden Formen menschengerechter Arbeitsorganisation mit Beteiligungs-, Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten auch eine proaktive Makropolitik mit institutionellen Arrangements, die stärker „ressourcenbasierte“, d. h. auf die Entfaltung von Arbeitsvermögen statt primär auf Kostensenkung ausgerichtete Unternehmensstrategien begünstigen. Zudem beruhen - bedingt durch die Eigenheiten des Umgangs mit Wissen - komplexe Innovationen zunehmend auf unternehmensübergreifenden Kooperationen statt auf marktformigen Austausch („Interaktive Wertschöpfung“, „Open Innovation“: Reichwald & Piller 2006).

Wenn Wissen, Kapital und technische Artefakte weltweit zu annähernd gleichen Bedingungen verfügbar sind, hängen Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit vor allem davon ab, wie

High-Road-Unternehmensstrategien und politisch gestaltete institutionelle Rahmenbedingungen zur Entfaltung individuellen und kollektiven Arbeitsvermögens zusammenwirken: Letztere müssen in steigendem Maße Bildung und Forschung sowie Gesundheits- und Beschäftigungsdienste als professionell erzeugte öffentliche Güter bereitstellen, die dann die Unternehmen mittels integrierter, kooperativer und selbstgesteuerter Arbeitsstrukturen effizient für dauerhafte Wettbewerbsvorteile nutzen können. Eine hoch produktive und zugleich wandlungsfähige Wertschöpfung in dynamischen Märkten vermag dann auch hinreichend Beschäftigung und Einkommen zu generieren, die wiederum die aufwendige öffentliche Güterproduktion zu tragen imstande sind.

Der Erfolg einer solchen gesellschaftlichen Entwicklung lässt sich an der überragenden Leistungsfähigkeit der nordischen Länder studieren: Sie beruht im Rahmen neu austarierter Institutionensysteme darauf, hohe betriebliche Flexibilität auf Basis relativ hoher sozialer Sicherheit als einer elementaren Bedingung zu realisieren (Oehlke 2007b). Darüber hinaus wurzelt sie in traditionellen wie auch modernen, meist IT-geprägten Branchen in einem Nährboden, der auf Entfaltung und Nutzung von Arbeitsvermögen angelegte Managementstrategien mit arbeitspolitischen Förderprogrammen und sozialpolitischen Leistungssystemen und darüber hinaus mit breit angelegten Bildungs-, Wissenschafts- und Forschungssystemen verbindet. So wird die Entwicklungsdynamik in den nordischen Ländern angetrieben und ermöglicht durch ein politisch gestaltetes institutionelles Arrangement zur mehr oder minder flächendeckenden, ressourcenzentrierten Restrukturierung von Unternehmen mittels neuer gruppenspezifischer und kooperativer Organisationsformen von Arbeit bei gleichzeitigem Ausbau der Produktion öffentlicher Güter von hoher Effizienz, Professionalität und Leistungsfähigkeit - etwa bei Kinderbetreuung, Bildung und lebenslangem Lernen, Forschung und Entwicklung, Gesundheitsdiensten und Arbeitslosenbetreuung (Heintze 2007). Entsprechend entfaltet sich das nordische Produktivitätsregime in scharfem Kontrast zu den hierzulande seit den 1990er Jahren praktizierten

arbeitspolitischen Dumping- und bildungspolitischen Selektionsstrategien. Hier ist eine doppelte Kehrtwende gleichsam rückwärts in die Zukunft dringend erforderlich (Neubauer & Oehlke 2009). Ansätze dazu finden sich in Varianten eines sozial-innovativen Produktivitätsmanagements (z. B. Sauter & Killisch-Horn 2010), in neueren gewerkschaftlichen Strategiekonzepten (Brettschneider et al. 2010), in entsprechenden Schwerpunktheften der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft und in vereinzelt Forschungsprojekten (siehe u. a. den Abschlussbericht des vom Arbeitsministerium geförderten Projekts der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund zur Präventiven Arbeitsgestaltung unter Nutzung der §§ 90 und 91 BetrVG).

Auf betrieblicher Ebene gewinnt die Reaktivierung arbeitswissenschaftlichen Wissens eine Schlüsselfunktion, die über die Integration disziplinspezifischer Qualifikation methodische und didaktische Kompetenzen in Richtung einer voranschreitenden Selbstregulation kreativer Prozesse einschließt. Angesichts der wachsenden Bedeutung der Wissensarbeit für die anhaltende Entfaltung unternehmerischer Produktivität bedarf es einer qualifikations- und innovationsförderlichen Arbeitspolitik, die nicht gleichzeitig durch betriebliche und marktinduzierte Leistungserhöhungen konterkariert wird. Dies setzt freilich eine durchgängige Einbeziehung betrieblicher Interessenvertretungen und gewerkschaftlicher Unterstützung insbesondere in anstehenden Restrukturierungen voraus, um Qualitätsverbesserungen und Produktinnovationen gegenüber Beschäftigungsabbau und Betriebsverlagerungen durchzusetzen. Hierbei gewinnen betriebliche und unternehmenspolitische Zielsetzungen der langfristigen Personalentwicklung ebenso wie arbeitspolitische Stellschrauben der Entfaltung der Humanressourcen ein ausschlaggebendes Gewicht zur präventiven Vermeidung von primär wettbewerbsorientierten und vor allem aktionärszentrierten Sackgassen. Ein breites Spektrum von Erfahrungen und Erkenntnissen lieferten hierfür regionale, nationale und europäische Programminitiativen; mit Ausnahme der nordischen Länder versiegen diese allerdings seit den 1990er Jahren mehr oder weniger, obwohl sie angesichts

der Herausforderungen zunehmend wissenschaftlicher Gesellschaften dringender denn je benötigt werden (Brödner & Oehlke 2008).

Derzeit besteht eine tiefe Diskrepanz zwischen den Erfordernissen einer wissenschaftlichen Gesellschaft zur Entfaltung ihres „kulturellen Kapitals“ (Bourdieu 1983) und dem durch das sich aufblähende Finanzkapital bewirkten Entzug der dafür nötigen Ressourcen. Infolge des hohen Renditedrucks wird menschliches Arbeitsvermögen eher verschlissen als entfaltet und die Produktion öffentlicher Güter als notwendiger Bedingung gesellschaftlicher Wohlfahrt bleibt unterentwickelt. In sich herausbildenden Wissensgesellschaften bedarf es einer ‚kopernikanischen Wende‘ zur Entfaltung von Individualität und Befreiung der Produktivkräfte, die große Herausforderungen an eine sich innovierende und interdisziplinär organisierende Arbeitswissenschaft bereithält.

Literatur

Bell, D.: Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/M., Campus 1975

Bourdieu, P.: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2, 183-198, 1983

Brettschneider, A. et al.: Konzepte gegen die Krise? Chancen und Ambivalenzen betrieblicher „Besser“-Strategien für Arbeitspolitik und Interessenvertretungen. In: WSI Mitteilungen 63. Jg., Nr. 9, 451-457, 2010

Brödner, P.: Wissensteilung und Wissenstransformation. In: M. Moldaschl/N. Stehr (Hrsg.): Wissensökonomie und Innovation. Beiträge zur Ökonomie der Wissensgesellschaft. S. 455-480, Marburg, Metropolis, 2010

Brödner, P.: Betriebliche Rationalisierungsstrategien und Einsatz technischer Systeme. In: B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.): Ingenieurpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, S. 943-980, Göttingen, Hogrefe 2005

Brödner, P.; Oehlke, P.: Introduction: Shaping Work and Technology. In: F. Rauner & R. Maclean (Eds.), Handbook of Technical and Vocational Education and Training Research. S. 573-581, Springer 2008

Brödner, P. et al.: Work Organisation and Employment. The Crucial Role of Innovation Strategies. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik, 1998

Docherty, P. et al. (Eds.): Creating Sustainable Work Systems. Developing social sustainability. London, Routledge 2009

Drucker, P. F.: The Age of Social Transformation. In: The Atlantic Monthly 11, 53-80, 1994

Gleißmann, W.; Peters, K.: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg, VSA 2001

Heintze, C.: Bildung und Gesundheit als öffentliche Güter im wohlfahrtsstaatlichen Kontext - ein Vergleich zwischen Deutschland und skandinavischen Ländern hinsichtlich Finanzierung, Wohlfahrtsergebnissen und Beschäftigungsrelevanz. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2006-918-4-1.pdf, 2007

IG Metall Vorstand (Hrsg.): Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben. Frankfurt/M., Druckhaus Dresden 2010

Moldaschl, M. (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit. München, Hampp 2005

Neubauer, G.; Oehlke, P.: Gesellschaftliche Knotenpunkte arbeitspolitischer Programmentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Z.Arb.wiss. 63 Jg., Nr. 2, 92-103, 2009

Oehlke, P.: Arbeitspolitik zwischen Tradition und Innovation. Studien in humanisierungspolitischer Perspektive. Hamburg, VSA 2004

Oehlke, P.: Thesen zur arbeitswissenschaftlichen Forschung, Lehre und Weiterbildung aus einer humanisierungspolitischen Innovationsperspektive. In: K. U. Lippoth et al. (Hrsg.). Arbeitswissenschaft als Weiterbildung. S. 173-206, Baltmannsweiler, Schneider Verlag Hohengehren 2007 - Oehlke 2007a

Oehlke, P.: Arbeitspolitische Innovationsstrategien in Skandinavien. Sozialer Dialog als Produktivitätstreiber in Nor-

wegen und Schweden. In: F. Gerlach/A. Ziegler (Hrsg.): Innovationspolitik. Wie kann Deutschland von anderen lernen? S. 80-102, Marburg, Schüre 2007 - Oehlke 2007b

Reichwald, R.; Piller, F.: Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden, Gabler 2006

Sauter, M.; Killisch-Horn, G. von: Produktivitätsmanagement in der variantenreichen Fertigung. In: IfaA (Hrsg.): Methodisches Produktivitätsmanagement. Umsetzung und Perspektiven. Themenheft No. 204, 35-85, 2010

Anschrift der Verfasser

Dr.-Ing. Peter Brödner

Baumeisterstraße 48

76137 Karlsruhe

Dr. Paul Oehlke

Eburonenstraße 10-12

D-50678 Köln

E-Mail: poehlke@t-online.de