

Im Kampf um Flexibilität

DEBATTE Im „Falter“ 25/99 kritisierte der bekannte Theoretiker Richard Sennett die Auswüchse des Casino-Kapitalismus. Doch ist es wirklich die Flexibilität, die das neue Wirtschaften so zerstörerisch macht? **BERND MARIN**

Einer der großen Kulturhistoriker und Soziologen unserer Zeit, Richard Sennett, hat eine harte Kritik der Kultur des neuen Kapitalismus veröffentlicht: Der flexible Mensch seziert illusionslos die angelsächsische Variante von Arbeit und Wirtschaft – und ihre Auswirkungen auf die Menschen. Gerade wer – wie ich – einer Flexibilisierung und Humanisierung der Marktwirtschaften das Wort redet, kommt um eine Prüfung ernst zu nehmender Einwände gegen Flexibilisierung im Na-

men humaneren und effektiveren Wirtschaftens nicht herum.

Sennett analysiert gegenwärtige Gefahren von Dehumanisierung als Folgen von „Drift“ und einem „neuen Regime kurzfristiger Zeit“: das Ende der klassischen Berufslaufbahnen und ein Dutzend Jobwechsel im Leben, demoralisierende Auflösung freundschaftlicher und familiärer Bindungen, ja, der „vielleicht unvermeidlichen Zerstörung des Charakters“, von Vertrauen, Loyalität, Verbindlichkeit in einer Welt, wo „nichts Langfristiges“

gilt und Institutionen permanent zerbrechen.

Besondere Bedeutung für Sennett hat der Verfall von Berufslaufbahnen: „Karriere“ nicht als sozialer Aufstieg, sondern als professionelle Identität, Selbstachtung, beruflicher Stolz auf Kompetenz, Know-how, Savoir-faire, Maîtrise eines Metiers – sowie wechselseitiges Vertrauen und Verbindlichkeit zwischen Kollegen. Gegenseitige Abhängigkeit führte zu Verantwortung füreinander und Respekt. Heute aber schwindet Berufsidentität: War



Sozialforscher Bernd Marin / Foto: H. Corn

man früher „von Kopf bis Fuß ein Pelzhändler“ (Karl Kraus), Drucker, Berg- oder Stahlarbeiter, Dienstmagd oder eben Bäcker, so sagt die angelehrte Kraft in der automatisierten Bäckerei „Bread, shoes, print-out ... I can do all of it“ – sie tut alles, aber sie ist gar nichts Bestimmtes mehr.

In einer Arbeitswelt flüchtiger „Projekte“ ohne „Karrieren“ kennen die Menschen nur, was ich „low future“ nenne, Unsicherheit, zynische Unverbindlichkeit, Opportunismus gerade auch gegenüber dem eigenen Betrieb, der im Schnitt selbst nur noch 3,9 Jahre überlebe: „Bleib in Bewegung, geh keine Bindungen ein, und bring keine Opfer“ lauten die stillen Gebote des neuen Wirtschaftens. Diese neuen Tugenden erfolgreicher Arbeit machen freilich keinen guten Charakter – im Gegenteil. Verlässlichkeit und Verantwortung brauchen das Gefühl, gebraucht zu werden, aufeinander angewiesen zu sein, während die moderne Wirtschaft niemanden wirklich brauchen will, sondern auf Alles-oder-nichts-Märkten („Winner takes all“) den Zusammenhang von Anstrengung und Belohnung zerstört, Leistung ignoriert und nur noch nackten Erfolg prämiiert: Microsoft z.B. gibt Aktien an siegreiche und feuert unterlegene Teams betriebsinterner Forschungs- und Entwicklungskonkurrenz.

Sennett beleuchtet die dunklen Seiten ungezügelter Marktwirtschaft, die sich in eine totale Marktgesellschaft verwandelt: mobiles Driften als Kontrollverlust über das eigene Berufs- und Privatleben; ständige Abwertung aller Stabilität; Undurchschaubarkeit neuer Arbeitsformen, wo z.B. Bäcker an nutzerfreundlichen, vollautomatischen Backmaschinen werken, aber weder Brot backen noch die Maschinen programmieren oder reparieren können und sich nicht mehr als „Bäcker“ fühlen; deprimierender, fast zwanghafter Arbeitsplatzwechsel, wo Menschen trotz großer Verlustchancen und -ängste unkalkulierbare Risiken eingehen zu müssen glauben; die „erniedrigende Oberflächlichkeit“ und Gruppentyrannei der vielgepriesenen Teamarbeit unter den „Masken der Kooperativität“; der grausame Jugendkult vieler Branchen („In der Werbung ist man über dreißig tot“) und Unternehmen und die entwürdigende Eliminierung sogenannter „älterer“ Arbeitnehmer; Machthaber ohne Autorität, die als bloße „Moderatoren“ oder „process manager“ ihrer Verantwortung entfliehen und sich selbst als Opfer un-

Falter 31/99

6.–12.8.

Korrektur

Betrifft: „Im Kampf um Flexibilität“ von B. Marin, Falter 30/99

Leider sind eine Reihe ärgerlicher Fehler und Auslassungen in die korrigierten Fahnen gerutscht: Holländische „Flexicurity“ ist gerade kein Beispiel „unbezahlter Abrufsklaverei“, sondern einer von 1001 vernünftigen Kompromissen dagegen: Sennett ist der Kontrapunkt zu Giddens/Blair und gerade nicht ihr Proponent; und die Karikatur war leider ganz daneben – weil Flexibilität bei mir ein hohes emanzipatorisches = Freiheits- und Selbstbestimmungspotential hat, das der Casino-Kapitalismus freilich pervertiert. Does Du sl side with them?

Bernd Marin, Paasdorf

Neulich
in einem sozial-
demokratischen
Hinterzimmer



Illustration: Andrea Dusi

kontrollierbarer Umstände verstecken; wohlorganisierte Entscheidungszentren inmitten von in chaotische Netzwerke zerfallenden, aber durch Ertragsvorgaben strikt gegängelten Peripherie einander konkurrierender Teams; das „große moderne Tabu“ beschämenden Versagens im Statuswettbewerb aller gegen alle („Ich bin nicht gut genug“) – unausweichliche Demütigung für die Mehrheit.

Auch wenn dies nur die Kehrseite des „US-Job-Wunders“ ist, täuschen wir uns nicht: Bis zu 80 Prozent der US-Arbeitnehmer sind (auch einkommensmäßig) Verlierer und scheinen den Wildcat-Casino-Kapitalismus so bedrohlich entfremdend zu erleben, wie es Sennett beschreibt. Das aber hat mit „Flexibilisierung“ so wenig zu tun wie wachsende Ungleichheit und Massenarbeitslosigkeit in Europa mit Globalisierung.

So verfehlt die Streitschrift gegen das „neue Regime der Flexibilität“ ihr Ziel: Dehumanisierung im globalen Kapitalismus hat andere Gründe. Eher benutzt dieser Flexibilität nur als verschleierte Zauberformel, um sich einer potentiell emanzipatorischen Kraft (vorübergehend?) zu bemächtigen. Flexibilität ist politisch-sozial so indeterminiert, so offen wie Computerisierung oder Globalisierung: Entscheidend ist, wer welche Flexibilität wie gestaltet, wie der Kampf um neue Arbeitsformen konkret ausgeht – ob etwa Produktivitätssteigerung mit Profit-Sharing, Work-Sharing und mehr Wahlfreiheit der Arbeitnehmer ausgeht und Zeitautonomie und Selbstorganisation ein Recht in der Arbeit wird.

Zwar war „Flexibilisierung“ oft einseitig prekär, Deckmantel unfreiwillig

befristeter, Teil-, Leih-, Heim-, Gelegenheits- und Abruckarbeit. Doch einseitige Flexibilisierung ist ein abwendbarer Trend, kein ehernes Gesetz des Marktkapitalismus. Nötig wäre eine ausgewogene Flexibilisierung, nicht Wildwest/Wildost: 1001 Kompromisse zwischen den Extremen individueller Zeitsouveränität (Arbeiten, wann und wie man will) und unbezahlter Abruckerei (z.B. holländische „Flexicurity“).

Flexibilisierung findet in Dienstleistungswirtschaften und „Freizeitgesellschaften“, in denen Freizeit immer jemandes Dienstzeit ist, in jedem Fall statt. Das ist nicht erstaunlich, im Gegenteil: Nur mangelnde oder einseitige

die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten, der Maschinenlauf-, Öffnungs-, Service- und Geschäftszeiten für Kunden von den Dienstzeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Das setzt auch eine Entkoppelung von Arbeitszeit und Entgelt voraus, denn je schwankender der Arbeitsanfall und je auslastungsgerechter die Einsatzzeiten, desto wichtiger kontinuierliche Einkommen – für wochenlange Freischichten oder intensive Turnusdienste.

Flexi-Zeiten sind aber nicht mit De-regulierung der Beschäftigung, „hire & fire“ oder gar Einkommenseinbußen zu verwechseln. Im Gegenteil: Hochflexibler Einsatz und selbstver-

Flexibilität ist die Signatur moderner Dienstleistungsökonomien gegenüber der alten Industrielwelt

Flexibilisierung ist erklärungsbedürftig. Mangel heißt wirtschaftlicher Abstieg; Einseitigkeit Abruforientierung und Managementdominanz. Denn Flexibilität ist ein entscheidender Faktor von Wertschöpfung, Wettbewerb und Standortsicherheit. Die Frage ist also nicht, ob wir uns darauf einlassen sollten, sondern wie wir damit wirtschafts- und unternehmensadäquat, aber auch menschenfreundlich, d.h. auch arbeitnehmer- und familiengerecht, umgehen.

Flexibilität ist die Signatur moderner Dienstleistungsökonomien gegenüber der alten Industrielwelt. Überraschenderweise ignoriert Sennett gerade den Kern dieser Revolution in den Unternehmen, nämlich

ständige „asoziale“ Nacht-, Feiertags- oder Wochenendarbeit wird oft genug mit Beschäftigungssicherheit abgegolten – zum Vorteil der Firmen und Belegschaften.

Variable Jahresarbeitszeiten z.B. gehen auf saisonale u.a. Fluktuationen von Kundenströmen, Auftragslage und Mitarbeiterwünschen ein: Maximaler Warenfluß ohne teure Lagerhaltung, Rundum-Bereitschaft, kundenbestimmte Servicezeiten, Mitarbeiter-Zeitautonomie. Tendenziell müssen wir in Dienstleistungsökonomien „rund um die Uhr“ und „just in time“ produzieren bzw. anbieten – es gibt fast nur noch „Bereitstellungsgewerbe“. Das wird in Informationsgesellschaften mit Online-Selbstbedienung logistisch viel leichter. Dennoch bleiben weitverbrei-

tete Wechselschicht- bzw. Turnusdienste und fallweise Wochenendarbeit erforderlich. Aber auch beliebte Telearbeit wird möglich. Know-how, Zeit, Tempo und Timing werden für „Hochgeschwindigkeitsunternehmen“ mit launischer „Zapper-Kundschaft“ die Leitwährungen der Zukunft.

Gleichzeitig erlaubt es eine „Rundum-die-Uhr-Wirtschaft“ mit einer „Freizeitgesellschaft“ zu verbinden und nicht in eine atemlose „Non-Stop-Gesellschaft“ ausarten zu lassen. Das heißt: zugleich mehr Ruhezeiten und weniger Stillstandszeiten, mehr Freizeit und längere Betriebszeiten, weniger Arbeitstage und mehr Werkstage, kürzere Dienstzeiten (z.B. regelmäßige 4-Tage-Wochen für Arbeitnehmer) und erweiterte Maschinenlauf-, Geschäfts-, Öffnungs-, Online- und Servicezeiten für die Kunden, variablerer Arbeitseinsatz und höhere Zeitaufonomie für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Doch ein US-Autor übersieht leicht, daß europäische Arbeiter gerade in den flexibelsten Wechselschichten inzwischen mehr bezahlte freie Tage als Arbeitstage haben!

Für oder gegen Flexibilisierung ist daher ein falscher Gegensatz, ganz einfallslos. Alles hängt davon ab, wer welche Flexibilität wie gestaltet. Bisher herrschten Management-Initiativen und die Logik der Produktivitätssteigerung vor. Doch der Mensch als Anhängsel der Maschine, als Puffer für Stoßzeiten und Saisonschäfte, das ist zu einseitig betriebswirtschaftlich. Dagegen wäre eine neue arbeitnehmer- und familienfreundliche Flexibilität zu entwickeln, orientiert an individueller Zeitfreiheit („HerrIn der Zeit“ sein). Nur so sind auch Privatleben und Beruf vereinbar.

Das schließt neben schon erwähnten Modellen z.B. auch (Vertrauens-) Gleitzeit ohne jede Zeitkontrollen, individuelle Wahlarbeitszeit, Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit, rollierende 3- bis 4-Tage-Wochen mit Blockfreizeiten, Job-Sharing, Arbeitsplatztausch, zeitautonome Gruppen, Jahresblockmodelle und langzyklische Teilzeit wie Sabbaticals etc. mit ein. Flexibilisierung bringt eine Vielzahl noch weithin unüberschaubarer neuer Vorteile, aber auch Belastungen, je nachdem, ob und wie wir als Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder Selbständige aktiv sind. Entscheidend ist, ob diese Goldader für Konsumenten und auch für Arbeitnehmer genutzt wird. Da ist humanes Human-Resources-Management gefragt.

Gefragt wäre ein New Deal, der Flexibilisierung im Spannungsfeld zwischen unternehmerischen Produktivitätszwängen und Selbstbestimmung, persönlicher Freiheit und kollektiver Selbstregulierung ausbalanciert, eine sozial abgesicherte Individualisierung betrieblicher Elastizität, steigende Wertschöpfung und ihre fairere Verteilung erlaubt. Danach kann aussichtsreich freilich nur jenseits von Giddens, Blair und Sennett gesucht werden – gerade wenn man ihre entgegengesetzten Impulse ernst nimmt und Sennetts humanistische Werte teilt. □

Bernd Marin ist Direktor des Europäischen Zentrums für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung.