

Hildebrandt, Eckart

Book Part — Digitized Version

Mit Sinn zum Gewinn - Ethik und Industriearbeit heute

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1989) : Mit Sinn zum Gewinn - Ethik und Industriearbeit heute, In: Eberhard K. Seifert, Reinhard Pfriem (Ed.): Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, ISBN 3-258-04091-5, Verlag Paul Haupt, Bern ; Stuttgart, pp. 199-211

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122749>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Mit Sinn zum Gewinn – Ethik und Industriearbeit heute

Eckart Hildebrandt

Ich werde im folgenden versuchen, vor dem Hintergrund von industriesoziologischen Untersuchungen in der metallverarbeitenden Industrie einige Thesen zur Einordnung und Bewertung des Themas Ethik aus arbeitssoziologischer Sicht beizutragen.

I Ethik und Betriebspolitik

Ein erster Blick in das Lexikon zeigt, dass mit Ethik im wesentlichen sinnstiftende und handlungsleitende Orientierungen verbunden werden. Die Sinnstiftung zielt in zweierlei Richtung, nämlich einmal positiv im Sinne eines guten Lebens und zweitens negativ im Sinne, was man sich zumutet, was man zulässt bzw. wogegen man sich wehrt (Grenzsetzung).

Bei weiterer Lektüre des Lexikons eröffnen sich eine Vielzahl von Bereichsethiken, die offensichtlich nebeneinander stehen können und deren Verhältnis zueinander unklar ist. Im Zuge der Diskussion neuer Managementstrategien wurde z. B. von dem Amerikaner Post auch eine Produktethik formuliert, die auf einem Imperativ der Verantwortlichkeit von Jonas basiert. Nach dem Bericht eines Management-Magazins setzt sich diese *Produktethik* zusammen aus:

- Verbraucherethik
- Dritte-Welt-Ethik
- Umweltethik
- Gesundheitsethik
- Sozialethik
- Arbeitsethik
- Tierethik (vgl. Management Wissen 8/86, S. 22)

Eine solche Parzellierung von Ethiken erscheint mir wenig plausibel, da diese Ethiken ja alle in einer Person vereinigbar sein müssen. Ich gehe dagegen von einer Vorstellung aus, dass jeder Mensch über einige Grundüberzeugungen und übergreifende Utopien verfügt, die in sich einigermaßen konsistent sind bzw. dass zumindest ein Druck dahingehend existiert, diese Konsistenz immer wieder anzustreben. Jeder Mensch arbeitet, produziert, verbraucht, nutzt in unterschiedlicher Weise, hat soziale

und kulturelle Bedürfnisse – muss also verschiedene gesellschaftliche Rollen in sich vereinbaren. Demgemäss muss es auch Grenzen für die Brüche zwischen diesen Rollen geben, Grenzen der sogenannten moralischen Schizophrenie (Hazel Henderson). Die modernen Krankheitsbilder weisen allerdings darauf hin, dass diese Grenze weit hinausgeschoben werden kann.

Bezogen auf die Arbeitstätigkeit konkretisiert sich dieses Bündel von Grundorientierungen und Konsistenzen folgendermassen:

Bis auf wenige Berufsgruppen gehen die Menschen in erster Linie nicht in den Betrieb, um ihre ethischen Normen einzulösen, sondern um materielle Existenzfordernisse zu gewährleisten. Der Betrieb ist nach einem langen Entfremdungsprozess nicht der Ort, um Vorstellungen des guten Lebens und Arbeitens zu realisieren. Das Bild der Lohnarbeit ist schon längst von der Vorstellung der Persönlichkeitsentfaltung, der individuellen und kollektiven Emanzipation getrennt. Die zunehmende Trennung von Arbeit und Freizeit, von Produktion und Produkt sowie auch die Verbreitung eines entlastenden instrumentellen Pragmatismus sind Ausdruck davon. Andererseits gehören zum Lohnarbeitsverständnis Grenzsetzungen, also z. B. die Erhaltung der Gesundheit, der Leistungsfähigkeit und der persönlichen Integrität als Voraussetzungen von Lohnarbeit. Einen Hinweis auf utopische Berufsvorstellungen gab ein Befragungsergebnis, welches 1977 den Traumberuf von Männern erhob: den Förster.

Leitende Manager präsentieren ihre Industriebetriebe gern als spezialisierte, hochrationale und hocheffiziente Maschinensysteme, in denen die Beschäftigten funktionale Zwischenglieder zur Steuerung, Wartung und Störungsbeseitigung sind. Über diese Funktionalität hinausreichende Bedürfnisse/Regelungen werden häufig als überschüssige Schnörkel, als Sozialklimbim, als Freizeitattitüden diskreditiert. Als Ausdruck dafür, dass in der Produktion (noch) unübersichtliche Verhältnisse herrschen, dass z. B. die Facharbeiter im Maschinenbau noch nicht so gut zu steuern und zu kontrollieren waren, hörten wir bei einer Betriebsrecherche in gutem Schwäbisch: «Es menschelt in der Produktion.»

Wohl beide Parteien im Betrieb haben das Problem, dass Lohnarbeit und Person nicht zu trennen sind; man kann die Person nicht zu Hause lassen, durch das Werkstor kommt ein ganzer Mensch einschliesslich seiner ethischen Überzeugungen, selbst wenn er darauf eingestellt ist, dass der Betrieb ein Reich der Notwendigkeit und des Zwanges ist. Ich will es so bezeichnen: Unternehmer und Lohnarbeiter müssen sich arrangieren, was im Betrieb an *Persönlichkeit* zugelassen ist. Ein gewisser Grad von Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen ist für die Person auf die Dauer unabdingbar; für die Unternehmer ist sie gleichzeitig Voraussetzung für die Leistungsbereitschaft, zumindest soweit eine vollständige

Steuerung und Kontrolle von Tätigkeit und Verhalten nicht möglich ist. Der Betrieb ist auch ein *soziales System*, in dem die Anforderungen an die Beschäftigten und die Zugeständnisse an deren Bedürfnisse/Interessen/Normen nicht nur «sachzwang-rational», sondern auch politisch geregelt werden.

Betriebspolitik hat nun verschiedene Formen, um mit diesen (ethischen) Anforderungen des sozialen Systems umzugehen:

- a) *Umthematisierung durch Monetarisierung*, d. h. möglichst alle sozialen Aspekte werden in Geld umgerechnet und dann im Rahmen von Wirtschaftkeitsberechnungen bewertet (z. B. wird Krankheit im Betrieb nicht als Krankheit, sondern als entgangene Leistung, als Ausfallkosten behandelt).
- b) *Kompensation*, d. h. schwer abweisbare Interessenlagen werden durch Zugeständnisse in einer Form aufgefangen, die für das Unternehmen leichter erbringbar, funktionaler ist (z. B. das Auffangen des Bedürfnisses nach kreativer Arbeit durch die Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagswesens oder von Qualitätszirkeln, nach mehr Lohn durch Investivprämien etc.).
- c) *Betriebliche Sozialverfassung*, d. h. im wesentlichen informelle Normen und Regelungen über soziale Gewährleistungen (z. B. Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit) und über Kooperations- und Leistungs politik (Mindestleistung und freiwillige Zusatzleistungen, Kontrollbefugnisse etc.). Die betriebliche Sozialverfassung ist ein gegenseitiges Arrangement, das auf betrieblichen Traditionen aufbaut und durch das Alltagsverhalten der Betriebsmitglieder bestätigt oder verändert wird. Diese betriebliche Sozialverfassung ist je nach Branche und Betriebsgröße sehr verschieden, sie verändert sich langsam durch Grenzverletzungen und neue Arrangements. Zu diesen Arrangements im Rahmen der Sozialverfassung gehören natürlich auch Arbeitsethiken, die im Laufe der Zeit so abgeschliffen werden, dass sie einerseits nicht ihren Sinn verlieren, andererseits sich aber betrieblichen Anforderungen anpassen. Ein Beispiel ist die Entlohnung: Inzwischen ist es so, dass die früher immer angeprangerte Form des Akkordlohns vom Facharbeiter so angeeignet ist, dass er damit Einkommenssicherung, begrenzte Handlungsspielräume und Leistungsvariation vereinbaren kann. Ein weiteres Beispiel ist die Veränderung der Zeitökonomie des Arbeiters (vgl. E.P. Thompson).
- d) *Ausschluss durch Externalisierung bzw. Individualisierung*, d. h. bestimmte Orientierungen werden im Betrieb nicht geduldet und durch Einstellungsselektion bzw. Kündigung ausgeschlossen bzw. als individuelle Problemlage definiert und damit als Anspruch an das Unternehmen ausgeschlossen. (Beispiele sind politisch bedingte Kündigungen

von Streikführern und aktiven Betriebsräten, ebenfalls die Kündigung eines Druckers wegen Arbeitsverweigerung bei kriegsverherrlichenden Schriften.)

Aus dieser Fassung von Betriebspolitik dürfte klar sein, dass die sozialen Beziehungen und Verhaltensweisen nicht schlangweg aus ökonomischen und technischen Rationalitäten abzuleiten sind, sondern diese sich gegenseitig bedingen und ständig verändern. Von daher könnte man drei Ebenen unterscheiden, die für die Existenzfähigkeit von Ethiken im Betrieb entscheidend sind:

- a) Der Bereich der engen Funktionalität von Ethik für die Unternehmensziele und Organisationserfordernisse,
- b) die Kompromisszone der Sozialverfassung, die bestimmte ethische Orientierungen der Arbeiter zulässt und einlöst und in der Regel damit Konflikte verringert und die soziale Produktivität erhöht,
- c) die Zone überschüssender Ideologien, d. h. der Bereich, in dem ethische Orientierungen nicht eingelöst werden, sondern allein zur Scheinlegitimation dienen oder als Sozialtechnik auf die Überlistung des Gegenübers abzielen.

Die spannende Frage lautet eigentlich, wieviel an ethischen Grundorientierungen kann in die betriebliche Sozialverfassung hinübergerettet und dort verankert werden? Dienen ethische Postulate quasi als Lockenten der Unternehmensleitungen – wie das mit der Welle der neuen Unternehmenskulturen der Fall zu sein scheint? Bei der Beantwortung solcher Fragen kommt es entscheidend darauf an, die skizzierte Sozialverfassung – obwohl sie einem ständigen Anpassungsdruck unterliegt in Richtung Funktionalisierung und einem permanenten Misstrauen gegenüber den Beschäftigten – nicht mit modischen Sozialtechniken in einen Topf zu werfen und als reine Integrationsstrategie, als Korruptionsversuch, als Systemfalle zu bewerten.

Notwendigerweise wirken Veränderungen der gesellschaftlichen Orientierung in den Betrieb und müssen dort in die Sozialverfassung übersetzt werden. Das Bearbeiten im Betrieb wirkt natürlich auf die Orientierungen zurück, ebenso wie Veränderungen, die z. B. aus konjunkturellen oder technischen Entwicklungen resultieren. Dies soll im folgenden an der Umweltorientierung verdeutlicht werden.

II Umwelt als Gegenstand von ethischen Orientierungen von Industriearbeitern

Die Analyse der Umwelteinstellungen und des diesbezüglichen Verhaltens von Industriearbeitern beruht auf einer Reihe von Voraussetzungen:

1. Die Problematik der Zerstörung und Belastung der Natur als Grenze für ein gutes Leben ist erst seit kurzem in das öffentliche Bewusstsein gerückt. Insofern wäre zu klären, welche positive Ethik Industriearbeiter als gesellschaftlichen Massstab haben können oder ob sich dieser erst in Absetzung zur aktuellen Naturzerstörung entwickelt. Die These liegt nahe, dass Industriearbeiter genau wie andere gesellschaftliche Gruppen auf die zerstörerische Nutzung der Natur sozialisiert sind und folglich nicht qua Gattung umweltfreundlich eingestellt sind. Deshalb ist auch eine einfache Lösung von Umweltproblemen allein durch die Beteiligung der Beschäftigten ausgeschlossen (exemplarisch die Einstellung zum Auto).

2. Die Trennung zwischen Gesellschaft und Betrieb wird beim Thema Umwelt reproduziert. Im Betrieb findet der Produktionsprozess statt, dessen Roh- und Hilfsstoffe und Verfahren massive Gesundheitsgefährdungen für die Beschäftigten haben können; nach draussen, in die Umwelt geht das *Produkt*, dessen mögliche Auswirkungen, wenn überhaupt, nur sehr indirekt in den Betrieb zurückwirken. Betriebliche *Gesundheitsgefährdungen* stellen immer den Produktivitätspakt im Betrieb in Frage, führen potentiell zur Arbeitszurückhaltung bzw. Leistungsverweigerung und entsprechenden Konflikten. Für die Arbeiter geht es um die Sicherung ihrer uneingeschränkten Arbeits- und Lebensfähigkeit. Die Auswirkungen des Produktes dagegen sind mit der Zunahme der gesellschaftlichen und betrieblichen Arbeitsteilung und der Dominanz der Fertigungsverfahren immer abgetrennter vom betrieblichen Geschehen. Um eine Produktethik entwickeln zu können, muss der Beschäftigte erst einmal wissen, für welches Produkt er arbeitet, an diesem Produkt wesentlichen Anteil haben und das Produkt auch ändern können. Eine «Schraubene-thik» ist nur schwer vorstellbar. Umgekehrt gilt natürlich für den Konsumenten, dass auch er immer weniger hinter dem Produkt die Eigenheiten des Produzenten bzw. des entsprechenden Produktionsprozesses erkennen kann. Welches Verwirrspiel die Werbung damit treiben kann, zeigt beispielhaft ein Gütesiegel der modernen Automobilproduktion: *hand-made by robots*.

3. Gemäss dieser Trennung zwischen Betrieb und Umwelt hat Umwelt nie im Kernbereich betrieblicher Interessenvertretungspolitik gelegen. Das Produkt war Sache des Unternehmers und dahinter des Marktes, von dem man annahm, dass er letztlich nur Notwendiges bzw. Sinnvolles nachfragen würde.

4. Aus den Ausführungen zu den betrieblichen Umgangsformen mit den Ansprüchen an Arbeit folgt, dass sich die Unternehmensleitungen natürlich solche Personen ausselektieren und im Betrieb halten möchten, die zumindest den engen funktionalen Erfordernissen gerecht werden und bei denen andererseits die darüber hinausgehenden sozialen Ansprüche rela-

tiv gering sind. Diese Grundtendenz einer auf Konkurrenz beruhenden, flexiblen Personalpolitik ist in der BRD weitgehend eingeschränkt. Dennoch wirkt sie in die Richtung, dass, wer überzogene oder nicht mehr zeitgemäße Forderungen stellt (z. B. die Verweigerung, zeitweise an einen schlechteren Arbeitsplatz ausgeliehen zu werden), seine Arbeitsplatzsicherheit gefährdet. *Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitssicherung stehen in einem grundlegenden Spannungsverhältnis*, in dem das Arbeitsplatzinteresse – zumindest in einer Phase von Massen- und Dauerarbeitslosigkeit – dominiert. Das heisst, der Beschäftigte ist gezwungen, generell und in Abhängigkeit von seiner Arbeitsmarktposition Abstriche von seiner Gesundheitsorientierung zu machen. Dieser Befund verlängert sich in die Umwelterorientierung. So hat die Bewusstseinsforschung erbracht, dass von den befragten Gruppen der Chemiewerker, der Industriearbeiter und der Arbeitslosen allein die Arbeitslosen ihre Umweltansprüche signifikant zurücknehmen.

5. Der Beschäftigte muss auf die Dauer eine erkannte Umwelt- und Gesundheitsschädlichkeit seiner Arbeit legitimieren und für sich verarbeiten. Er kann auf Dauer nicht im Bewusstsein leben, sich selbst und andere erheblich zu schädigen. Dazu ein Zitat aus der Chemieindustrie:

Marianne: «In der Produktion ist es wohl auch stärker ausgeprägt. Wir haben über diese Frage schon länger diskutiert. Es ist auch ein psychologisches Problem: Viele verkraften es gar nicht, ihr Leben lang in einem Betrieb zu arbeiten, in dem mit gesundheitsschädlichen Stoffen hantiert wird – obwohl es solche Betriebe laut offizieller Erklärung der Werksleitung nicht mehr gibt –, und sich das womöglich jeden Morgen ins Bewusstsein zu rufen. Man arbeitet mit krebserregenden Substanzen, und wenn man nicht aufpasst oder Pech hat, kriegt man den auch spätestens zur Rente. Da muss eine Verdrängung einsetzen, das hält sonst kein Mensch aus . . .»

Marianne: «Dadurch, dass nun aber Bayer der Kritik, wenn auch zunächst nur mal propagandistisch, Rechnung trägt und den Slogan verbreitet: Bayer forscht für den Umweltschutz!, hat sich auch bei den Kollegen was verändert. Die sagen nun: Na ja, wenn die das Schild nun vor sich hertragen, dann sollen sie nun auch was unternehmen!»

Gisela: «Im Werk hängen Plakate, die darauf hinweisen, dass man die alten Batterien bei der Hausverwaltung abgeben kann. Das wirkt ganz gut, ist ja auch nicht schlecht. Es trägt mit zum Eindruck bei, dass was getan wird.»

Elke: «Es gibt viele, die sind der Ansicht, dass Bayer was unternimmt, ja es wird sogar erzählt, dass Bayer viel mehr tun würde als andere Firmen.» (Zitiert nach: « . . . dass Bayer die Köpfe nicht vollständig besetzt», in: Hildebrandt/Schmidt/Sperling (Hg.), Arbeit zwischen Gift und Grün, Berlin 1985, S. 10ff., hier S. 14)

Mit dem beschriebenen Spannungsverhältnis zwischen realer Gesundheitsbedrohung und persönlicher Verarbeitungskapazität kann nun sehr unterschiedlich umgegangen werden. Weitgehend repräsentativ ist wohl immer noch die Verdrängung nach dem Motto: Wenn die Unternehmensleitung und der Betriebsrat nichts sagen, woher sollen wir dann wissen,

wie giftig das ist. Nach neueren Erhebungen drückt sich der Umgang von Chemiarbeitern mit diesem Problem in zweierlei Weise aus: erstens darin, dass Chemiarbeiter die ökologischen Risiken in ihren eigenen Unternehmen für relativ gering halten und zweitens in einer Status-quo-Orientierung: Danach wird die ökologische Vergangenheit des Werkes mit einem Mantel des Schweigens überdeckt, einschliesslich der bereits wirksam gewordenen Gesundheitsrisiken, und nur die Zukunft wird als riskant und durch ökologisches Handeln zu verändern angesehen.

Darüberhinaus ist aus der Geschichte der Arbeiterbewegung abzulesen, dass gesundheitsschädliche Arbeitsbedingungen nicht nur ignoriert werden (Augen zu, Schere im Kopf), sondern sogar zum positiven Selbstverständnis bestimmter Arbeitergruppen werden können (z. B. Bergbau und Stahl). Danach geht Arbeit auf die Knochen, wo gehobelt wird, da fallen Späne, der Betrieb ist kein Sanatorium. Das heisst, die Arbeiterbewegung hat eine bewusste Desensibilisierung gegenüber Gesundheitsbelastungen betrieben, die allerdings die Identitätsprobleme dieser Arbeitergruppen verringert hat. Mit dieser Tradition haben die Industriegewerkschaften nun notwendigerweise zu kämpfen. Sie hat mit dazu beigetragen, dass heute im Konflikt zwischen Gesundheitsschutz und Arbeitsplatzsicherung bei der überwiegenden Mehrzahl der Beschäftigten die Arbeitsplatzsicherung eindeutig den Vorrang genießt. Die Notwendigkeit der Identifikation mit schädlicher Umwelt kann so weit gehen, dass sie nicht nur im Widerspruch zum eigenen Wohlbefinden steht, sondern sogar in Widerspruch zur breiten Öffentlichkeit und fortschrittlichen Entwicklungen geraten kann, besonders in Konfliktfällen, in denen auch noch der Arbeitsplatz in Gefahr ist. Diese Vereinnahmung der Beschäftigten durch den Betrieb wird an einem Beispiel aus der Chemieindustrie deutlich:

Frage: Die Firma war also in der Freizeit nicht abzuschütteln? G.M.: Nein. Der Gestank war da, ob nackt oder angezogen. Er hat sich geduscht von morgens bis abends. Er hat sich soviel gewaschen, dass ich schon manchmal gedacht habe, der wäscht sich die Haut selber schon kaputt. Es nutzte nichts. Sie hätten Geld haben können, um nach Karstadt zu gehen, nackt auszuziehen, durch die Dusche, neu einkleiden, er stank dann immer noch, und die Klamotten stanken auch, trotzdem sie neu waren. Das ist für mich schwer gewesen, und für die Kinder auch. Pappi hier, Pappi da, Küsschen hier, Küsschen da. Wie Kinder eben sind. Unsere Kinder haben immer nur gesagt, Pappi, geh mal weg, Du stinkst. Das ist nicht schön gewesen. Heute sind die Kinder gross, fast alle verheiratet. Man kann das Kindern auch nicht erklären, weil die das einfach nicht verstehen. Wenn ich das damals gewusst hätte, dass das so wird, dann hätte ich gesagt, ach weisst du was, dann gehen wir beide arbeiten. Mir wäre das egal gewesen, wo ich gearbeitet hätte, Hauptsache, er wäre da raus bei Boehringer. Wenn ich das damals gewusst hätte. Ihm war das ja schon selber peinlich. Er hat Rasierwasser genommen, das nützt gar nichts. Die ganze Wohnung hat schon gestunken . . .

G.M.: Wir sind immer Einzelgänger gewesen. Wir waren einmal eingeladen, das ver-

gesse ich nie. Die Einladung kam über mich, und dann haben die zu mir gesagt, weisst Du, Gerda, Dein Mann riecht aber komisch. Ich sag', weisst Du was, der arbeitet ja bei Boehringer. Ach ja, da hab' ich schon etwas von gehört. Was macht er denn da? Ich sag', ja, Chemie. Dann wurde auch nicht gesagt, kommt mal wieder oder so, das war dann so von heut' auf morgen vorbei.

(Zitiert nach: Rolf Hausmann/Eberhard Schmidt, Fürchtet Euch nicht – macht Boehringer dicht, in: Hildebrandt/Schmidt/Sperling (Hg.), Arbeit zwischen Gift und Grün, Berlin 1985, S. 20ff., hier S. 22)

Dieser Arbeiter hat sich im Stilllegungskonflikt, weil die Fa. Boehringer vorgeschriebene Dioxin-Werte nicht einhalten konnte, gegen seine Familie für die Fortführung der Produktion eingesetzt. Wenn auf der einen Seite jemand sich selbst soviel zugemutet hat, um seinen Arbeitsplatz zu erhalten – auf der anderen Seite in der Öffentlichkeit die Verantwortung gegenüber der Natur stärker betont wird, dann fühlt sich dieser Arbeiter in einer neuen, «konsistenten Verliererposition» (Bogun/Warsewa). Erst hat er schrittweise und schleichend seine Gesundheit und seine soziale Identität verloren, jetzt wird ihm noch im Namen der Umwelt der Arbeitsplatz genommen. Aus diesen Gründen, aus diesem «konservativen Grundzug» (Festhalten am status quo, Befürchtung für die Zukunft) folgt, dass aus dem Arbeiterbereich kaum breitere Umweltinitiativen entstehen werden. Die Gesundheitsethik der Arbeitnehmer ist weitgehend zerstört. Dennoch ist es in den letzten Jahren vorangegangen, mehr auf Druck von aussen, durch gesellschaftlichen Druck auf die Betriebe.

6. Bei den ökologischen Initiativen in den Industriebetrieben können wir grundsätzlich zwei Strömungen unterscheiden:

- a) Manche Unternehmensleitungen reagieren auf den zunehmenden umweltpolitischen Aussendruck offensiv mit einem Strategiewechsel im Umgang mit Umweltproblemen: z. B. Teile der Chemieindustrie. Was heisst das für die dort Beschäftigten? Nach einer SOFI-Untersuchung wirkt dieser Strategiewechsel bei den Beschäftigten wie ein Druck auf sorgfältiges und verantwortliches Arbeiten mit gefährlichen Stoffen und bei gefährlichen und riskanten Prozessen. Die Betonung der ökologischen Verantwortung seitens der Unternehmensleitung entlastet vom äusseren Legitimationsdruck, eröffnet den Beschäftigten Möglichkeiten neuer ökologischer Orientierungen und auch ein entsprechendes Selbstbewusstsein. Die Chemiearbeiter können die Wertestandards der öffentlichen Ökologiediskussion übernehmen. Diese Einstellung und Verhaltensänderung beinhaltet, dass sich die Chemiearbeiter zunehmend als ökologische Experten verstehen. Das drückt sich dann darin aus, dass sie sich auch als Vorreiter im eigenen Haushalt verstehen, dass sie andere Unternehmen in bezug auf ökologische Risiken offensiver kritisieren und nicht zuletzt auf einer höheren

Ebene Kritik am eigenen Unternehmen entwickeln können. Das dominante Verhalten besteht allerdings darin, dass die Beschäftigten in den Chemiebetrieben die von oben entwickelten Orientierungslinien nachvollziehen und dass ihr Kritikpotential nicht über diese Vorgabe hinausgeht. Als Begründung lässt sich die oben entwickelte These vom arbeitspolitischen Konservatismus heranziehen.

- b) In den vergangenen Jahren haben auch einige Beschäftigtengruppen auf die ökologische Schädlichkeit von Firmenprodukten reagiert, indem sie betriebliche Konversionsarbeitskreise gegründet haben. Dabei waren ausserbetriebliche Einflüsse dominant, die Aktivisten dieser Arbeitskreise waren in der Regel Mitglieder in regionalen Bürgerinitiativen, der Friedensbewegung und gleichzeitig auch gewerkschaftliche Funktionsträger (Vertrauensleute). Diesem Strategiewechsel von unten sind bisher enge Grenzen gesetzt, da ihm massive Mobilisierungsschranken bei den Beschäftigten und Anerkennungsschranken seitens der Geschäftsleitungen entgegenstehen. Eine vorläufige Schlussfolgerung könnte so aussehen, dass die Anstösse zu einer ökologischen Umorientierung der Unternehmenspolitik massgeblich von aussen, aus der gesellschaftspolitischen Diskussion und der Region kommen und auf relativ starre betriebliche Strukturen stossen, auf die sowohl die Unternehmensleitungen, wie auch die Beschäftigten und die betrieblichen Interessenvertretungen verpflichtet sind. Die Unternehmensleitungen beginnen zunehmend, dosiert und kontrolliert auch diese Anstösse von innen aufzunehmen, in eigene, graduelle Produkt- und Prozessverbesserungen zu kanalisieren und in Richtung auf eine veränderte «Unternehmenskultur» umzuinterpretieren. Den Beschäftigten wird im wesentlichen die Rolle des Statisten bzw. des Publikums zugewiesen, Initiativen von unten werden in der Regel blockiert, gravierendere Veränderungen der Produktionsorganisation und Beteiligung, wie sie der neuen Unternehmenskultur entsprechen würden, sind die absolute Ausnahme.

Es entsteht ein Phänomen, dass Initiativen zur ökologischen Unternehmenspolitik mit Mitarbeiteraufklärung und -beteiligung massgeblich von starken Unternehmerpersönlichkeiten getragen werden, die sehr (macht-)bewusst die Kontrolle des Umorientierungsprozesses in der Hand behalten.

III Kleine Verbesserungen – grosser Zauber

Ab Mitte der 70er Jahre entstand ein Wirtschaftsbereich selbstverwalteter Betriebe, der als Reaktion auf zunehmende Jugendarbeitslosigkeit in Ver-

bindung mit veränderten, umfassenden Ansprüchen an Arbeit interpretiert werden kann. Diese Betriebe sind – ihrem umfassenden Anspruch nach und partiell auch in der Realität – ein neuer Unternehmenstyp, der in der Tradition der Genossenschaftsbewegung steht. Marlene Kück hat beispielsweise folgende Selbstverwaltungsprinzipien zusammengestellt:

- demokratische Entscheidungs- und Mitwirkungsstrukturen
- schrittweise Kapitalneutralisierung (d. h. Gewinne bleiben im Betrieb, das individuelle Eigentum am Betrieb wird zurückgedrängt)
- Primat der Dezentralität
- Kostendeckungsprinzip (keine Gewinne zur Einkommensmaximierung)
- Aufhebung der geschlechtlichen und rollenbezogenen Arbeitsteilung
- Produktion nach ökologischen Kriterien

Das Selbstverständnis der Selbstverwaltungsbetriebe basiert folglich auf anderen Organisationsprinzipien als bei den klassisch privatkapitalistischen Betrieben. Dennoch haben zwischen beiden Unternehmenstypen in den letzten Jahren Annäherungen stattgefunden, weil erstens in den Alternativbetrieben Lern- und Anpassungsprozesse darüber eingesetzt haben, inwieweit gewachsene Organisationsformen auch in selbstverwalteten Betrieben ihre Berechtigung behalten (z. B. Arbeitsteilung und Professionalisierung). Zweitens stehen die traditionellen Wirtschaftsbetriebe vor neuen Marktanforderungen (Produktqualität und -vielfalt), die sie mit veränderter Produktionsorganisation aufzufangen suchen (Dezentralisierung, Gruppenarbeit, Qualitätszirkel), die wieder mehr Ähnlichkeit mit der kooperativen und qualitativen Arbeit im Kleinbetrieb haben. (vgl. die Diskussion um die neuen Produktionskonzepte.)

Am stärksten sind die traditionellen Unternehmen aber nicht an den Prinzipien der Selbstverwaltung, sondern an deren Resultaten interessiert. Die hohe Motivation der Selbstverwalter trotz langer und flexibler Arbeitszeiten, trotz untertariflicher Bezahlung und nicht zuletzt die weitgehende Ignorierung von Arbeitsnormen und -regeln kommen deren Wunschvorstellungen sehr nahe. Dementsprechend formulierte die Wirtschaftswoche:

- «dass die traditionellen Unternehmen die Führungs- und Motivationsinstrumente der Alternativen schätzen lernen.» (Wirtschaftswoche vom 27.9.1985, S. 57)

Die traditionellen Unternehmen versuchen also, dieses Motivationspotential für sich zu vereinnahmen, ohne an der realen Organisation der Arbeit und den Arbeitsverhältnissen Entscheidendes zu verändern. Dazu haben sich drei Strategien herausgebildet:

- a) Die schrittweise Produktverbesserung und eine entsprechende Wer-

bung. Die neuen Begriffe werden vereinnahmt, das in seiner Binnenstruktur unveränderte Unternehmen produziert in kürzester Zeit statt umweltschädlicher Produkte das neue Öko-Produkt.

- b) Durch die Organisation wohl dosierter Beteiligungsangebote an die Beschäftigten werden einerseits Schwächen der Produktionsorganisation ausgeglichen und Arbeitsmotivation der Beschäftigten aktiviert, andererseits Anlässe zur Verkündung der Abkehr vom Taylorismus und neuer Partnerschaft im Unternehmen geschaffen.
- c) Damit im Zusammenhang zu sehen ist eine ideologische Grossoffensive im Umfeld des Begriffs «Unternehmenskultur», der den Bezug der Unternehmenstätigkeit auf den Menschen im Betrieb und die sozialen Beziehungen wieder stärker ins Zentrum rücken soll.

Wie schwer sich das Management, das grundlegend auf rationalistische Sachzwangargumentationen und auf die Eliminierung menschlicher Fehlbarkeit aus dem Produktionsprozess ausgerichtet ist, mit diesem Schwenk tut, zeigt folgendes Stihl-Zitat auf dem grossen AGP-Kongress «Unternehmenskultur in Deutschland»:

«Das rationale, systemorientierte Management scheiterte aber nicht selten am irrationalen Widerstand der Belegschaften. Gewachsene Strukturen lassen sich eben nicht allein mit dem Verstand und ohne Berücksichtigung der Gefühlswelt verändern. Mit der Theorie von der Unternehmenskultur, die man auch als Reaktion auf die Managementsysteme ansehen kann, tritt der Mensch in seinem Bezug zum Unternehmen wieder mehr in den Vordergrund.» (S.28)

Das Management spekuliert damit auf ethische Orientierungen bei den Beschäftigten, die bis auf wenige Ausnahmen im Betrieb längst zerstört worden sind und auch in Erziehung und Schule kaum noch vermittelt werden. Da sowohl das Management wie aber auch die Gewerkschaften auf die Qualifikation und das Engagement der Beschäftigten zunehmend angewiesen sind – die Intensivierung der Umweltschutzpolitik ist ein neues Beispiel dafür – bestehen gute Chancen, dass diese neuen Ansätze in der Unternehmenspolitik nicht in kurzgegriffenen public-relations-Kampagnen und eng kalkulierten Sozialtechniken stehen bleiben. Realistisch kommentierte der Unternehmensberater Baumgartner: «Wenn die Zeiten härter werden, reden die Manager nicht mehr von der Firmenkultur, sondern wieder vom Brot.» (Wirtschaftswoche vom 27.3.1987, S. 81). Die aktuelle Diskussion um neue Unternehmenskulturen ist auch zunehmend von der Erkenntnis geprägt, dass eine Unternehmenskultur nur auf realem Verhalten im Betrieb und materiellen Regelungen der Arbeitsverhältnisse beruhen kann und diese nur in einem sehr langsamen und grundsätzlichen Prozess verändert werden können. Dazu besteht aufgrund der

sich eher verschärfenden Markt- und Konkurrenzprobleme und dem Bedeutungszuwachs kleiner und mittelständischer Unternehmen nach wie vor ein hoher Veränderungsdruck.

Die beschriebenen kleinen Veränderungen in der Unternehmenspolitik und das Auftauchen eines Wirtschaftssektors selbstverwalteter Betriebe haben auch erste Auswirkungen im Bereich der Aufnahme ökologischer Zielsetzungen in die Unternehmenspolitik bewirkt. So hat sich ein Grossteil von Alternativbetrieben gezielt in der Lücke ökologischer Produkte und Dienstleistungen gegründet und begründet seine Existenz aus dem Bedeutungsgewinn ökologischer Aspekte bei Staat und Verbrauchern (insbesondere ökologische Ernährung und ökologische Energiegewinnung). Schon schwer fällt die ökologische Orientierung Unternehmen, die als traditionelle Unternehmen in Konkurs gegangen sind und nun mit neuen sozial nützlichen und ökologisch verträglichen Produkten eine neue Existenz begründen wollen. Hier zeigt sich sehr schnell, dass die Produktentwicklung und Vermarktung die Kapazitäten dieser Kleinunternehmen häufig überschreitet und selbst im Falle der Marktreife ein stabiler und ausreichender Absatz kaum erreicht werden kann. Es gibt Indikatoren dafür, dass diese ökologisch orientierten Kleinbetriebe, wenn sie unter zunehmende Konkurrenz geraten, die ökologische Produktorientierung zugunsten von Produkten vernachlässigen, mit denen sie am Markt irgendwie Geld verdienen können.

Über die Ökologiepolitik von Unternehmen wurde oben bereits einiges erläutert; interessant ist, dass eine schrittweise und partielle Umorientierung von Unternehmenspolitik in der Regel von oben ausgeht und auf die «Umweltethik» der Beschäftigten spekuliert, in der Regel aber keine Beteiligung der normalen Beschäftigten an der betrieblichen Umweltpolitik vorsieht. Auch hier findet sich also – in guter industrieller Tradition stehend – ein weitgehendes Auseinanderfallen zwischen der Inanspruchnahme ethischer Orientierungen und Schaffung der betrieblichen Voraussetzungen, die eine Entstehung und Stabilisierung einer solchen Ethik überhaupt erst ermöglicht.

Literatur

- AGP (1986): Unternehmenskultur in Deutschland – Menschen machen Wirtschaft. Gütersloh
- Bogun, R./Osterwald, M./Warsewa, G. (1988): Industrialisierungserfahrung und Risikoobewußtsein. Bremen
- Heine, H./Mautz, R. (1988): Haben Industriefacharbeiter besondere Probleme mit dem Umweltthema. In: SOFI-Mitteilungen 13, S. 16ff.
- Henderson, H. (1985): Das Ende der Ökonomie. Die ersten Tage des nach-industriellen Zeitalters. München
- Jonas, H. (1983): Das Prinzip Verantwortung. Frankfurt/M.
- Thompson, E.P.: Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus. In: Braun u.a. (Hg): Gesellschaft der industriellen Revolution, Köln