

# Die Monotonie kehrt zurück in die Fabriken

**Die Arbeitsprinzipien des Taylorismus sind in den vergangenen Jahren wieder in die Fabriken zurückgekehrt. Ansätze zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurden hingegen oft zurückgedrängt.**

Seit Jahren sehen sich Betriebsräte von Industrieunternehmen bei ihrem Engagement für qualifizierte Arbeit und gute Leistungsbedingungen in der Defensive. Der Renditedruck des Kapitalmarktes hat sich spürbar auf die Arbeitsbedingungen ausgewirkt, und auch nach der Finanzkrise dürfte sich daran wenig ändern. Zu dieser Einschätzung kommt der Industriosozologe Martin Kuhlmann nach ausführlichen Interviews mit Betriebsräten der Autobranche und einer Analyse der Arbeitspolitik der vergangenen Jahre.\* Die Beschäftigtenvertreter befürchten aufgrund des verschärften Wettbewerbs sogar eine weitere Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, berichtet der Experte vom soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI).

Rückschritte zu Lasten der Beschäftigten beobachten die befragten Betriebsräte etwa durch zunehmende Arbeitsverdichtung, wie bei der Verkürzung von Taktzeiten. Entlastende Aufgaben in der Vormontage entfallen. Ausscheidende Beschäftigte werden nicht ersetzt, Arbeitsaufgaben ohne Personalaufstockung ausgeweitet.

Damit könnte sich ein arbeitspolitischer Trend fortsetzen, den Wissenschaftler bereits seit Mitte der 1990er-Jahre insbesondere in der Industrie beobachten. In den Jahrzehnten zuvor hatten sich Betriebsräte und Gewerkschaften noch mit Erfolg für eine Humanisierung der Arbeit engagiert, in den Fabriken wurden Konzepte umgesetzt, die auf mehr Qualifizierung und Partizipation der Beschäftigten zielten. Ab den späten 1990er-Jahren dokumentieren Studien aber Veränderungen in die entgegengesetzte Richtung, hin zu mehr Hierarchie und Monotonie. Die Werksleitungen zentralisieren Fachaufgaben und teilen die übrige Arbeit in kleinere Abschnitte auf. Tätigkeiten, die Abwechslung bieten, fallen weg, Beschäftigte müssen einzelne Handgriffe ständig wiederholen, Taktzeiten werden kürzer. Es gebe eine Tendenz zur „Formalisierung und Standardisierung von Tätigkeiten und Abläufen“, so der Forscher. Soziologen sprechen von einer Re-Taylorisierung, einer Rückkehr zur Zerlegung der Arbeitsprozesse in sehr kleine Schritte – das Prinzip Fließband. Solche restriktiveren Formen der Arbeitsorganisation finden sich vor allem in der Fertigung großer Serien, aber auch in vielen Dienstleistungsbereichen, so Kuhlmann. Dieser Re-Taylorisierung in den Fabrikhallen stehen in anderen Teilen der Arbeitswelt weitere, teils gegenläufige Trends gegenüber, analysiert das SOFI. So kämpfen etwa qualifizierte Angestellte in vielen Branchen mit einem Übermaß an Eigenverantwortung – für Ziele, die der Markt immer höher schraubt.

Für die Umstrukturierung in der Automobilindustrie gab es keinen Masterplan. Viele Firmen orientierten sich zwar an Toyota, die Studie spricht aber von einem „Nach- und Nebeneinander unterschiedlicher und teilweise wenig kompatibler Reorganisationskonzepte“. Ganzheitliche Unternehmensstrategien aus einem Guss seien die Ausnahme. In der

Massenproduktion haben sich jedoch in der Regel kurzgetaktete Fließfertigungsprozesse durchgesetzt. Die Logistik konzentriert sich auf die Minimierung von Lagerbeständen, so dass hier Arbeiten jenseits des Maschinentakts weggefallen sind. Anders dagegen die Anforderungen etwa bei Kleinserien: Facharbeit mit großen Entscheidungsspielräumen spielt hier eine größere Rolle.

## Trends in der Arbeitsgestaltung

Vier Trends haben in der vergangenen Dekade die Arbeitswelt auch außerhalb der Industrie bestimmt:

### Re-Taylorisierung,

also eine verstärkte Arbeitsteilung; Standardisierung von Arbeitsprozessen.

### Vermarktlichung:

Die Firmen reichen die Anforderungen des Marktes an die Beschäftigten kaum gefiltert weiter. Das erhöht den Leistungsdruck.

### Subjektivierung:

Lange galt der Anspruch, sich als Person einzubringen, nur für wenige Führungskräfte. Inzwischen erfasst er auch mittlere Beschäftigte. Dies kommt teilweise den Beschäftigten entgegen, führt aber oft zu Selbst-Überforderung.

### Prekarisierung:

Der Anteil der Leiharbeiter, Geringverdiener und befristet Beschäftigten ist enorm gewachsen. Selbst die exportorientierten Kernindustrien geraten „unter den Druck einer fortschreitenden Prekarisierung von Arbeit“.

Die Betriebsräte engagierten sich entgegen den Trends weiter für „qualifikations- und beteiligungsorientierte Leitbilder“, so die Studie. Fast alle Befragten waren sich einig, dass innovative arbeitspolitische Konzepte in der Praxis nicht ausgereizt sind – dass sich also Wirtschaftlichkeit mit besseren Arbeitsbedingungen vereinbaren lasse. So sehen viele Beschäftigtenvertreter Gruppenarbeit weiterhin als wichtige Alternative zu starren Hierarchien, sie bleibe ein „zentraler Bezugspunkt von guter Arbeit“. ◀

\* Quelle: Martin Kuhlmann: Perspektiven der Arbeitspolitik nach der Krise: Entwicklungslinien und Handlungsbedingungen, in: WSI Mitteilungen 12/2009  
Download unter [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)