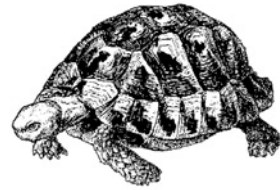


express

Zeitung für sozialistische
Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit



Restrukturierungen – schicksalhaft gegeben?

Neue, auch gewerkschaftliche Handlungsanleitungen gehen fehl –

Von Wolfgang Hien*

In: *express*, [Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit](#), 08/2015

Die permanenten ökonomischen, unternehmerischen und betrieblichen Restrukturierungen machen krank. Auf diese kurze Formel lassen sich sowohl eigene Erfahrungen im betrieblichen Alltag als auch arbeitswissenschaftliche und epidemiologische Erkenntnisse bringen, wie im *express* wiederholt beschrieben (s. z.B. Nr. 12/2014 und 1/2015). Im Kontext eines globalisierten Kapitalismus erleben arbeitende Menschen diese Restrukturierungen in einer Position großer Abhängigkeit, während diejenigen, die an den Schaltstellen der Macht sitzen, in ihrer immer hektischeren Suche nach höheren Renditemöglichkeiten Betriebe und Belegschaften zu Figuren auf dem Schachbrett der Weltökonomie machen. Können wir von den Führungsetagen mehr Menschlichkeit erwarten?

Können wir durch gezielte Gewerkschafts- und Betriebsarbeit ein humanisiertes Klima herstellen? Solche Erwartungshaltungen werden von Gewerkschaften und gewerkschaftlich orientierten WissenschaftlerInnen verbreitet. Der folgende Beitrag setzt sich kritisch mit diesen Erwartungen auseinander.

Dass sich Unternehmen in immer kürzeren Abständen verändern, dass ganze Unternehmensbereiche ver- oder gekauft werden, um danach massiv Personal abzubauen, Arbeit zu intensivieren und in den Belegschaften Angst zu verbreiten, ist nicht nur zur »Normalität« geworden. Dieser Entwicklung wird darüber hinaus auch der Schein des Unabdingbaren, des Alternativen, der Naturnotwendigkeit, ja: des Naturhaften schlechthin verliehen. Haftet schon dem Begriff der Restrukturierung der Verdacht des Euphemismus an, so bestätigt sich dieser Verdacht, wenn in neueren Wortspielen etwa von »Change-Prozessen« die Rede ist (Meyn u.a. 2015). Die ideologische Arbeit wird nicht nur von der Regierungspolitik – verschärft begonnen mit der Agenda 2010 unter Schröder/Fischer – und den unter ihrer Ägide wirkenden Institutionen, sondern auch und gerade von den ihnen zuarbeitenden Sozialwissenschaften absolviert. Einmal angetreten, die Arbeits- und Lebensverhältnisse der Menschen kritisch zu durchleuchten und im Gefolge der 1968er-Bewegung auch einen Beitrag zur kritischen Bewusstwerdung der Arbeitenden zu leisten, mausern sich die Sozialwissenschaften zu Begleitern des neoliberalen Wandels. Beispiele dafür finden sich in der Management-Literatur zuhauf. So werden kritisch denkende ArbeitnehmerInnen im Rahmen systemischer Beratungen, die auf die »Logik des positiven Denkens« setzen, gerne als »widerständlerisch« und »zersetzend« geoutet (Königswieser 2000, S. 43). Kritisch Denkende würden, so das Verdikt, sich der Erkenntnis verweigern, dass es ums »Überleben« gehe. Verwendet werden Körper- und Naturmetaphern, die unter der Hand ein biologistisches Gesellschaftsmodell mittransportie-

ren. »Der Markt« erscheint in dieser vom Wirtschaftsliberalismus durchtränkten Wahrnehmung als eine Naturgewalt, ja: als ein Gott (Veerkamp 2005), vor dessen Größe wir niederzuknien gehalten sind. Friedrich August von Hayek, ein Prophet der Naturalisierung und Vergottung des Marktes, forderte vom »Individuum«, das beispielsweise »seinen Beruf wechseln« soll, schon in den 1940er Jahren eine unhinterfragte »Anpassung an Veränderungen, deren Ursachen und Wesen es (das Individuum, W.H.) nicht begreifen kann« (zit. n. Veerkamp 2005, S. 128). Ökonomische und soziale Interessenunterschiede werden eingeebnet und die Beteiligten zu einer Schicksalsgemeinschaft zusammengeschmiedet. In seiner Analyse der Restrukturierungs-Ideologie schreibt der Wiener Politikwissenschaftler Günther Sandner (2003): »Wenn der Eindruck vermittelt wird, dass alle in einem Boot sitzen, dann wäre es natürlich äußerst unvernünftig, nicht gemeinsam in die gleiche Richtung durch die raue See der Marktwirtschaft zu rudern« (ebd., S. 95f.). Sandner hält deswegen eine klare Ideologiekritik für unabdingbar. Doch auch weniger extreme VertreterInnen der sozialwissenschaftlichen Unternehmensberatung und solche, die ehemals kritische Beiträge lieferten, passen sich dem Zeitgeist an. Als Beispiel sei eine kürzlich erschienene Handlungsanleitung (Meyn u.a. 2015) angeführt, an deren Zustandekommen eine Reihe von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Sozialforschungsstelle Dortmund, der Universitäten Dortmund und Bremen, der Berufsgenossenschaft Holz und Metall sowie haupt- und ehrenamtliche Mitglieder der Industriegewerkschaft Metall beteiligt waren. In den Gewerkschaften wird breit für diese Broschüre geworben.

Die unter dem Titel »Gesundheit und Beteiligung in Change-Prozessen« veröffentlichte Broschüre ist in vielen Hinsichten bemerkenswert. Als beschwörende Formeln werden »vertrauensvolle Unternehmenskultur« und »humane Managementmethoden« (ebenda, S. 30ff.) ins Feld geführt, ohne die Macht- und Herrschaftsverhältnisse zu thematisieren, die derartigen Wunschphantasien Hohn sprechen. Nicht überraschend wird von den Betroffenen gefordert, »Bewältigungskompetenz« und Resilienz aufzubauen. Die Autoren und Autorinnen gehen davon aus, dass es möglich sei, mit Unternehmensleitungen auch so etwas wie eine »organisationale Resilienz« aufzubauen. Ausgespart bleibt der Umstand, dass derartiges nur unter der Bedingung einer grundsätzlichen Akzeptanz herrschaftlich gesetzter »Change-Prozesse« gedacht werden kann. Wir haben keine Wirtschaftsdemokratie, d.h. verhandelt werden nicht das »Warum« und das »Ob«, und schon gar nicht das »Was« der Güter und Dienstleistungen, sondern lediglich das »Wie« der Restrukturierung.

Welche Maßnahmen und Instrumente werden vorgeschlagen (ebd., S. 43ff.)? »Geschützte Dialogräume«, in denen »auf Augenhöhe Vertrauen gefördert« werden soll, könnten ein Klima schaffen, innerhalb dessen es möglich würde, Personalabbau »fair zu gestalten« (ebd., S. 51), Arbeitsverdichtung mit einer Gefährdungsbeurteilung zu begleiten und über permanente Change-Prozesse einen »Radar der Achtsamkeit« aufzuspannen.

Doch nicht nur die Macht- und Herrschaftsverhältnisse werden de-thematisiert, sondern auch die Erkenntnisse der Sozialpsychologie. Veränderungen machen Angst, und nicht jede/r kann, insbesondere in der angesagten Geschwindigkeit, mithalten. Allen Proklamationen, »alle Menschen im Unternehmen mitzunehmen«, zum Trotz, bleiben viele auf der Strecke. In der Zusammenschau aller Daten – Langzeitarbeitslosigkeit, Frühberentung, prekäre Arbeit, Sozialhilfe u.a.m. (Hien/Bödeker 2008) – darf geschätzt werden, dass etwa ein Drittel der Bevölkerung dauerhaft aus dem ersten Arbeitsmarkt herausfällt. Mit zunehmender Ökonomisierung und Arbeitsintensivierung wird dieser Anteil zweifelsohne noch ansteigen. Die Veränderungsprozesse sind ja gerade darauf ausgelegt, bestimmten MitarbeiterInnen zu zeigen, dass sie »nicht mehr dazugehören«, sei es, dass ihre Qualifikationen angeblich veraltet oder nicht ausreichend seien, oder dass sie als nicht flexibel und nicht anpassungsfähig eingeschätzt werden. Exklusion ist gewollt, und diese wiederum dient als Mittel, Druck auf die Arbeitenden auszuüben.

Viele Restrukturierungsmaßnahmen – Unternehmensausgründungen, Fusionen, Verkäufe, Bildung konzerneigener Leihfirmen usw. – sind alleine darauf ausgerichtet, Löhne zu kürzen. Dafür gibt es gerade im Sozial- und Gesundheitswesen, auf das sich die zitierte Handlungsanleitung in positiver Absicht mehrfach beruft, viele Beispiele. Wie darf man sich hier einen »fairen« Veränderungsprozess »auf Augenhöhe« vorstellen? Das Verstörende und Ärgerliche an derartigen Handlungsanleitungen ist nicht einmal die Realitätsferne, sondern die Ideologisierung von Realität und Begrifflichkeit. Die vor unseren Augen sich vollziehende Neoliberalisierung aller Arbeits- und Lebensbereiche, d.h. die vollständige Vermarktlichung, auch die des eigenen Körpers und der eigenen Gesamtpersönlichkeit, wird ideologisch verbrämt, verschönert, naturalisiert, angebunden an zutiefst menschliche Hoffnungen auf Gemeinschaft und Geborgenheit und aufgeladen mit hehren Worten wie Achtsamkeit und Verantwortung. Gerade solche Worte erfahren eine schleichende Umdeutung, eine aufgrund des veränderten sozioökonomischen Kontextes sich herstellende Bedeutungsverschiebung.

Achtsamkeit und Verantwortung

Es lohnt sich, ein wenig über die Worte Achtsamkeit und Verantwortung zu reflektieren. Selbst so vorsichtige Rufer nach einer acht-sameren Arbeitswelt wie der Benediktinermönch Anselm Grün benennen die Macht- und Herrschaftsstrukturen, gegen die Widerstand angesagt ist (Assländer/Grün 2010). Gerade wegen der Unabwägbarkeit, der Rigorosität und Kälte organisatorischer Restrukturierungsprozesse wird persönliche Achtsamkeit entscheidend: Nehme ich eine gegenüber dem Anderen abgedichtete rücksichtslose Haltung ein oder öffne ich mich der gemeinsamen Sorge der Menschen in der Organisation, der Sorge der konkreten Menschen? Achtsamkeit und Verantwortung – im sozialphilosophisch richtigen Sinn verstanden – bedeuten, dass ich mich dem sozialen Konkurrenzkampf am Arbeitsplatz verweigere, jenen nicht als natur- oder gottgegeben akzeptiere, dass ich dem Menschenbild des »homo oeconomicus«, das mit den neuen Management-Methoden zum allgemeingültigen erklärt wird, widerstehe und mich in meinem eigenen Verhalten anders zu orientieren suche. Das Wort Achtsamkeit hat viel mit Achtung, Selbstachtung und Achtung des Andern, zu tun, d.h. auch damit, auf sich und andere acht zu geben, vorsichtiger, rücksichtsvoller, bedachter, aufmerksamer, nachsichtiger und insgesamt liebevoller mit sich und anderen umzugehen (vgl. Hien 2014). Michael Huppertz zeigt in seinem Buch »Achtsamkeit. Befreiung zur Gegenwart« (Huppertz 2009): »Achtsamkeit kommt ohne die Begegnung mit dem Anderen in seiner Einzigartigkeit nicht aus. Dies genau hat die jüdisch-christlich inspirierte Sichtweise den östlichen Traditionen voraus« (ebd., S. 100f.). Achtsamkeit erfordere, so Huppertz, »ein Bewusstsein der Begrenztheit der eigenen Erfahrungen«, sie überschreitet gleichsam die Ichbezogenheit des Einzelkämpferdaseins. Hier setzt Verantwortung an, die mich immer als eine »Verantwortung vom Anderen her« zur Antwort auffordert (Bedorf 2011, S. 166ff.).

Im klassisch aufklärerischen Sinne – Herausführung des Menschen aus seinen Abhängigkeiten – können Achtsamkeit, Verantwortung, Anerkennung, Wertschätzung und Solidarität Leitlinien einer gesundheitsgerechten und gesundheitsförderlichen Betriebspolitik werden, wenn sie Alternativräume jenseits der ökonomisierten Laufbänder öffnen. Zu einer emanzipatorischen Bewältigungskompetenz würde es gehören, Widerstandspotentiale aufzubauen, die vorgegebene Muster der Restrukturierung aufbrechen. Warum, so lässt sich fragen, sollen nicht Betriebsbesetzungen und Belegschaftsübernahmen thematisiert werden? Es gibt ernstzunehmende Initiativen für neue, solidarische Formen der Ökonomie (Krull u.a. 2009; Notz 2012; Rätz u.a. 2014). Es gibt eine Fülle von Ideen, gerade im Gesundheits- und Sozialwesen, für einen »dritten Sozialraum« (Dörner 2007). Die Bremer *Blaue Karawane* kann als Beispiel dienen. Im Laufe der letzten Jahre haben sich hier Hunderte von Menschen eingefunden, die mit anderen gemeinsam leben und arbeiten wollen, die aber auf dem ersten Arbeitsmarkt keinerlei Chancen haben. Doch der Staat stellte, statt diese Bewegung zu fördern, seine Hilfen ein. Die In-Jobs für Werkstätten, Gastronomie und Kunstgruppen der Blauen Karawane wur-

de gestrichen. Angesagt wäre breiter Widerstand gegen diese skandalöse Arbeitspolitik. Angesagt wäre die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens, das in der Lage wäre, den Erwerbstätigen die Angst vor Restrukturierungen zu nehmen und gesellschaftliche Wege für eine andere Art des Wirtschaftens und Lebens zu ebnet.

Eine ganz entscheidende Perspektive suchen wir in den offiziellen, auch den gewerkschafts-offiziellen Handlungsanleitungen vergebens: die radikale Arbeitszeitverkürzung (Krull u.a. 2009). Statt massiv Arbeitsplätze abzubauen sollten – vor allem in den industriellen »Hochleistungsbereichen« – Arbeitszeiten massiv heruntergefahren werden. Warum sollte, wie es in Gewerkschaftskreisen oft zu hören ist, die Verteilung der Arbeit auf alle Hände »eine Parole der Ewiggestrigen« sein? Selbstredend müssen bei der Arbeitszeitverkürzung Schutzwälle gegen eine Lohnsenkung in den unteren Einkommensgruppen errichtet werden; selbstredend müssen mit der Arbeitszeitverkürzung zugleich Handlungskompetenzen zur Abwehr von Arbeitsintensivierung aufgebaut werden; selbstredend muss Arbeitszeitverkürzung auch als »ein emanzipatorisches, kulturelles und demokratisches Projekt« aufgefasst werden (Krull 2010). Arbeitszeitverkürzung ist ein gesamtgesellschaftliches Projekt, in das Inseln der solidarischen Ökonomie und gemeinschaftlicher Arbeits- und Lebensformen eingebettet und zu neuen, postkapitalistischen Landschaften umgestaltet werden können.

Es ist die Phantasie- und Visionslosigkeit, an der die Debatte um Restrukturierung leidet. Umgekehrt wäre diese als Anlass zu nutzen, die Ruinen der herrschenden Ökonomie abzuräumen, zu demontieren und sich die Sicht freizuräumen, damit wir Möglichkeitsräume für Neues entdecken und uns deren Konstruktion und Gestaltung zuwenden können. Es geht darum, die Gebrauchswertseite von Produkten und Dienstleistungen in den Blick zu nehmen. Zu denken ist an Branchenräte, in denen VertreterInnen von Beschäftigten, auch und gerade derjenigen Betriebe, die von Restrukturierungen betroffen sind, WissenschaftlerInnen, IngenieurInnen, VerkehrspolitikerInnen, UmweltschützerInnen und KünstlerInnen gemeinsam beraten, welche Produkte und Dienste auf welche Art und Weise entwickelt, erstellt, verteilt und weiterentwickelt werden können. Viele der von Ökonomisierung, Restrukturierung, Flexibilisierung und Intensivierung betroffenen Menschen werden in Angst, Verzweiflung und psychische Verelendung getrieben. Es ist jedoch nicht alleine diese Gegebenheit, die die Menschen krank macht. Es ist die Phantasielosigkeit, Visionslosigkeit und Alternativlosigkeit. Ein »Fenster in eine andere Welt« (Gisela Notz) zu öffnen, könnte für viele bereits ein erster Schritt zu Gesundheit und Handlungskompetenz sein.

** Wolfgang Hien ist freiberuflicher Arbeits- und Gesundheitswissenschaftler und arbeitet für das Forschungsbüro Arbeit, Gesundheit und Biographie in Bremen.*

Literatur:

- Assländer, F. / Grün, A.: »Spirituell arbeiten. Dem Beruf neuen Sinn geben«, Münsterschwarzach 2010
- Bedorf, T.: »Andere. Eine Einführung in die Sozialphilosophie«, Bielefeld 2011
- Hien, W.: »Authenticity and Individual Mindfulness within Organisations: Problems and Perspectives«, in: Becke, G. (Hg.): »Mindful Change in Times of Permanent Reorganisation«, Berlin/Heidelberg 2014, S. 73-88
- Hien, W. / Bödeker, W. (Hg.): »Frühberentung als Folge gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen«, Bremerhaven 2008
- Huppertz, M.: »Achtsamkeit. Befreiung zur Gegenwart«, Paderborn 2009
- Königswieser, R.: »Das Feuer großer Gruppen«, in: R. Königswieser, R. / Keil, M. (Hg.): »Das Feuer großer Gruppen«, Stuttgart 2000, S. 30-44
- Krull, S. u.a.: »Schritte aus der Krise. Arbeitszeitverkürzung, Mindestlohn, Grundeinkommen: Drei Projekte, die zusammengehören«, Hamburg 2009

- Krull, S.: »Radikale Arbeitszeitverkürzung zwischen Traum und Albtraum«, in: Luxemburg, H. 3/2010, S. 94-96
- Meyn, C. u.a.: »Gesundheit und Beteiligung in Change-Prozessen«, Dortmunder Forschungsbüro für Arbeit, Prävention und Politik, Dortmund 2015
- Notz, G.: »Theorien alternativen Wirtschaftens. Fenster in eine andere Welt«, Stuttgart 2012
- Rätz, W. u.a.: »Solidarisch aus der Krise wirtschaften. Jenseits des Wachstums«, Hamburg 2014
- Sandner, G.: »Schicksalsgemeinschaft Unternehmen: Systemisches Consulting und die Ideologie der Restrukturierung«, in: G. Sandner, G. / Schönbauer, U. (Hg.): »Unternehmensreorganisation und Arbeitnehmerinteressenvertretung«, Wien 2003, S. 81-100
- Veerkamp, T.: »Der Gott der Liberalen. Eine Kritik des Liberalismus«, Hamburg 2005

express im Netz unter: www.express-afp.info