

Ursula Kreft / Hans Uske

1.2.1 Wandlungen der Rolle der Facharbeit: Vom Taylorismus zur Lean Production und zur Smart-Factory-Fachkraft

Bis in die 80er Jahre hinein war der Taylorismus die vorherrschende Form der Produktion. Hier stand die angelernte Arbeitskraft im Mittelpunkt. Die strikte Trennung von Hand- und Kopfarbeit, von Planung und Ausführung galt als produktivste Form der Wirtschaft. Im Taylorismus war der mitdenkende Arbeiter nicht vorgesehen, ja kontraproduktiv. Facharbeit findet dabei in der Regel am Rande der Produktion statt, bei Reparaturen oder im Bereich der Inspektion.

In den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts zeigten sich die Grenzen dieser Produktionsweise. Die Rationalisierungsreserven, die auf dem eingefahrenen Weg zu erzielen waren, schienen erschöpft. Jetzt wurden auch die Kosten des tayloristischen Systems in Rechnung gestellt: Die Trennung von Planung und Ausführung führt zu unproduktiven Ausgaben, die nichts mit der unmittelbaren Wertschöpfung zu tun haben. Es entstehen erhebliche Kosten bei der Kontrolle der Arbeiter und der Arbeitsergebnisse, die Form der Arbeit führt zu hohen Fehlzeiten.

Die Lösung schien in Japan zu liegen. In den 80er Jahren entdeckt die Automobilindustrie, dass man Autos auch anders als gewohnt bauen kann: mit geringer Fertigungstiefe und „Null Fehlern“ bei der Montage, fast ohne Lagerhaltung und mit einer konsequenten Kundenorientierung, was eine höhere Produktvielfalt und in der Folge eine Reduzierung der Losgrößen, möglichst hin zu Losgröße 1, erforderte. Vor allem aber entdeckte man eine lange vernachlässigte Rationalisierungsreserve: die Planungsfähigkeit des Arbeiters sowie sein kombiniertes Arbeitsvermögen. Das Konzept bekam einen eingängigen Namen: „Lean Production“ (Womack / Jones / Roos 1991) und wurde zum Mainstream der Wirtschafts- und Gesellschaftsdebatten der 1990er Jahre.

Die Folgen für die Arbeit und die Facharbeiter waren gravierend. Im Taylorismus war der mitdenkende Arbeiter nicht vorgesehen, ja kontraproduktiv. In einer bei Braverman (1977, S.96) zitierten Textstelle führt Taylor aus, weshalb ein solches Nachdenken des Arbeiters für das Unternehmen nutzlos ist: *„Sollte irgendein Arbeiter einen neuen und schnelleren Weg finden, eine Arbeit zu erledigen, oder würde er eine neue Methode entwickeln, so läge es – wie Sie sofort sehen werden – in seinem Interesse, diese Entwicklung für sich zu behalten, die schnellere Methode nicht den anderen Arbeitern beizubringen. Es liegt in seinem Interesse, das zu tun, was die Arbeiter zu allen Zeiten getan haben: ihre Berufsgeheimnisse für*

sich zu behalten und nur ihre Freunde einzuweihen.“ Und weiter: Die Kenntnisse sind nicht nur nutzlos, sondern schädlich, denn die Arbeiter, so Taylor, benutzen ihr Wissen gemäß ihren Interessen, ihre Kenntnisse sind die Grundlage für ihre Fantasie und das Machtmittel zur Durchsetzung dessen, was Taylor (1913, S.12) *„Sichum-die-Arbeit-drücken“* nennt, *„das größte Übel (...) an dem gegenwärtig die arbeitende Bevölkerung in Amerika und England krank“*. Für Taylor (1913, S.76) war die Zusammenarbeit der Arbeiter, die nicht direkt über das Management erfolgt, nur schädlich: *„Wenn Arbeiter in Rotten zusammenarbeiten, so sinkt fast durchweg die Leistungsfähigkeit und der Nutzeffekt des einzelnen auf das Niveau des schlechtesten oder sogar noch tiefer.“*

In der schlanken Produktion sollten die Arbeiter genau dies tun: in Teams und Gruppen zusammenarbeiten, sich Gedanken über die kontinuierliche Verbesserung der Produktion machen, im Idealfall sogar „unternehmerisch“ denken. Die Indienstnahme des Wissens und der Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde plötzlich zum Erfolgsfaktor, zur Messlatte bei der Reorganisation von Unternehmen. Nun stand die Facharbeit im Mittelpunkt der Konzepte. Sie ersetzen nun viele Tätigkeitsfelder, die vorher von an- und ungelernten Arbeiter/innen ausgeführt wurden. Eine zentrale Rolle bei der schlanken Produktion spielt dabei die Fehlervermeidung. Ziel ist die Null-Fehler-Produktion. Waren früher Endkontrolle und Reparaturen Aufgaben von Facharbeitern, so wird dies nun Teil der Aufgabe in der Produktion. Qualitätskontrolle soll nun direkt an den Bändern durch die Produktionsarbeiter stattfinden, ebenso kleinere Reparaturen. Dazu braucht man aber Facharbeiter/innen unmittelbar in der Produktion.

Thesen zur Zukunft der Facharbeit

In der arbeitssoziologischen Diskussion und in gewerkschaftlichen Zusammenhängen wurden und werden diese Entwicklungen widersprüchlich wahrgenommen. Einerseits wurden durch die Abkehr von tayloristischer Arbeitsorganisation Entlastungseffekte festgestellt. Die Logik der Reorganisation der Produktion schien identisch zu sein mit gewerkschaftlichen Forderungen nach höherer Autonomie für die Beschäftigten. Andererseits traten neue Belastungen in den Mittelpunkt, die „Subjektivierung der Arbeit“ (Moldaschl / Voß 2002) und daran gekoppelte Entgrenzungssphänomene. Wohin sich die Zukunft der Arbeit im Zuge der Digitalisierung entwickelt, ist aber nach wie vor nicht eindeutig. Den Stand

der Diskussion gibt Frank Hartmann im folgenden Kapitel wider.

Es fällt schwer, unter diesen Rahmenbedingungen belastbare und eindeutige Aussagen zur Zukunft der Facharbeit zu machen. Es lassen sich aus unserer Sicht allenfalls einige Thesen formulieren:

1.

Einige Trends der Lean Production werden sich fortsetzen. Andere aber möglicherweise nicht. Digitalisierung und Industrie 4.0 muss nicht heißen, dass Facharbeit noch stärker in den Mittelpunkt der Produktion gerät. Auch das Gegenteil kann der Fall sein. In einer 2017 erschienenen Studie beschreiben Butollo et al. wie sich die Einführung von Industrie 4.0 in einem Betrieb der Automobilindustrie auf die Arbeit auswirkt. Die Autoren sehen zwar „eine Fortsetzung bzw. Radikalisierung des Lean-Production-Paradigmas“ (S. 35), wobei sie im Wesentlichen Prozessoptimierung vor dem Hintergrund sich ausdifferenzierender Kundenanforderungen meinen. Losgröße 1 ist nun auch technisch möglich. Im vorliegenden Fall hat das aber überraschende Folgen, die so gar nicht zur „Lean-Philosophie“ passen. Die Lagerbestände nehmen nicht ab, sondern zu. Auf einmal entstehen wieder riesige Teilelager und eine darauf zugeschnittene Intralogistik, in der nun fast die Hälfte der Belegschaft arbeitet. Hier sind einfache Tätigkeitsprofile (Kommissionierung) vorherrschend. Und dies gilt zunehmend auch für die Fertigungs- und Endmontage, die im Zuge der neuen Arbeitsteilung wieder monotoner geworden ist. So kommt es zu einer Polarisierung der Tätigkeitsprofile. Es gibt eine steigende Anzahl von qualifizierten Tätigkeiten in den Bereichen Produktionsplanung, Systemtechnik und Instandhaltung. Auf der anderen Seite gibt es Tendenzen einer Vereinfachung der Arbeitsinhalte in der Fertigung und der Logistik (Butollo et al. 2017, S.51). Neuerdings wird auch die „Industrialisierung der Kopfarbeit“ (Boes et al. 2014) diagnostiziert. Dabei geht es um eine Art Wiederkehr tayloristischer Praktiken – diesmal nicht bei manuellen Tätigkeiten, sondern bei der Programmierung, die von der Planung getrennt, in kleine Einheiten zerlegt und „Rechenknechten“ übergeben wird, die – wie Fließbandarbeiter – nur noch die immer gleichen Programm-Häppchen herstellen, ohne „das Ganze“ jemals zu kennen.

2.

Industrie 4.0 führt nicht automatisch zu Arbeit 4.0. „Wie können wir das Leitbild der ‚Guten Arbeit‘ auch im digitalen und gesellschaftlichen Wandel erhalten oder sogar stärken?“ Diese zentrale Frage aus dem Weissbuch „Arbeiten 4.0“ des BMAS (2017, S.8) wird im arbeitspolitischen Diskurs unterschiedlich beantwortet. Teils organisch nach dem Motto „Industrie 4.0 verlangt nach Arbeit 4.0“, teils als Forderung „Industrie 4.0 muss mit Arbeit 4.0 einhergehen“. Ist „gute Arbeit“ also Teil der

Digitalisierung oder muss sie es werden? Wir gehen davon aus, dass es eine Chance auf bessere Arbeit, aber keine „Logik“ hin zu „Arbeit 4.0“ gibt. Die Zukunft der Facharbeit ist innerhalb gewisser Rahmenbedingungen gestaltbar.

3.

Die Facharbeit der Zukunft benötigt neue Kompetenzen. Die Veränderungen bei den Kompetenzanforderungen sind unabhängig davon, ob die Zahl der Arbeitskräfte zunimmt oder abnimmt, ob die Arbeit im Sinne von „Arbeit 4.0“ gestaltet wird oder ob neue Belastungen die Facharbeit prägen. Und es geht nicht generell um die Kompetenz für die Facharbeiter. Einige der Kompetenzen haben wir im Projekt Prokom 4.0 untersucht und entsprechende Konzepte entwickelt. Sie sind im Punkt 3 dieses Buches aufgeführt.

4.

Die Diskussion über die Facharbeit der Zukunft sollte nicht verkürzt werden auf den Kontext „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung“. Gerhard Bosch (2014; 2016) hat darauf aufmerksam gemacht, dass die Zukunft der Facharbeit auch von dem Verlauf aktueller gesellschaftlicher Diskurse über Wertigkeiten von Arbeit abhängig ist. Dies betrifft z.B. das Image beruflicher Ausbildung aber auch daran gekoppelte niedrige Einkommen für Facharbeit. Auch der „Fachkräftemangel“ wird nicht deshalb verschwinden, weil in einigen Bereichen Facharbeit durch Digitalisierung substituierbar wird. Es ist sogar möglich, dass Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels verstärkt auf angelernte Kräfte zurückgreifen müssen. Schließlich muss berücksichtigt werden, dass sich mit der Hinwendung zur schlanken Produktion viele unterschiedliche Organisationskonzepte herausgebildet und in der deutschen Industrie durchgesetzt haben. In ihrer Analyse zum Wandel der Arbeitswelt der letzten Jahrzehnte kommen Kuhlmann / Schumann (2015) zu dem Schluss, dass diese Organisationskonzepte die Arbeitsanforderungen und die Arbeitsbedingungen sehr viel stärker geprägt haben als die technischen Entwicklungen. Kuhlmann / Schumann warnen daher mit Blick auf Digitalisierung vor einer ausschließlich technologischen Betrachtungsweise: „Die Arbeitswirkungen neuer Technologien resultieren also eher aus den mit ihnen verknüpften Organisationskonzepten und weniger aus Merkmalen der Technik selbst.“ (ebenda, S. 126)

Literatur:

BMAS (2017): Weissbuch Arbeiten 4.0, Berlin.

Boes, A., Kämpf, T., Langes, B., Lühr, T. (2015): Landnahme im Informationsraum. Neukonstituierung gesellschaftlicher Arbeit in der „digitalen Gesellschaft“, in: WSI Mitteilungen 2/2015, S. 77-5.

- Butollo, Florian / Ehrlich, Martin / Engel, Thomas (2017): Amazonisierung der Industriearbeit? Industrie 4.0, Intra-logistik und die Veränderung der Arbeitsverhältnisse in einem Montageunternehmen der Automobilindustrie, in: *Arbeit* 1/2017, S. 33-59 .
- Bosch, G. (2016). Ist die industrielle Ausbildung ein Auslaufmodell? IAQ-Standpunkt 1/2016. <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-standpunkte/2016/sp2016-01.pdf>. Gesehen 05. August 2016.
- Bosch, G. (2014). Facharbeit, Berufe und berufliche Arbeitsmärkte, in: *WSI Mitteilungen* 1/2014, S. 5-13.
- Braverman, H. (1977). *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess*, Frankfurt; New York.
- Kuhlmann, M. & Schumann, M. (2015). Digitalisierung fordert Demokratisierung der Arbeitswelt heraus. In R. Hoffmann & C. Bogedan (Hg.) *Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen*. Frankfurt am Main; New York: Campus, S. 122-140.
- Moldaschl, M. / Voß, G. G. (2002) (Hg.): *Subjektivierung von Arbeit*. München und Mering.
- Taylor, F. W. (1913). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Reprint 1995. Weinheim: Beltz.
- Womack, James P. / Jones, Daniel T. / Roos, Daniel (1991): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology*, (Campus) Frankfurt am Main; New York.