

# Die Sozialität der Arbeit

Lisa Herzog ist Volkswirtin und Philosophin und blickt aus beiden Fachrichtungen auf den aktuellen Diskurs um die Zukunft der Arbeit. In Ihrem neuen Buch „Die Rettung der Arbeit“ betont sie die soziale Bedeutung des Tätigseins und zeigt auf, wie diese in der digitalen Transformation bewahrt werden kann.

## **TUP: Frau Professorin Herzog, was ist für Sie Arbeit?**

Herzog: Arbeit in einem weiteren Sinne – also nicht nur Lohnarbeit – ist eine zutiefst menschliche Angelegenheit. Man tritt mit der Umwelt und auch mit seinen Mitmenschen in Kontakt und gestaltet gemeinsam Dinge, man formt und verändert sie, um Bedürfnisse zu befriedigen. Dieser Drang, tätig zu sein, ist für mich eine grundlegende Facette des Menschseins. Arbeit kann also potenziell ein sehr wertvoller Teil jeden Lebens sein.

## **Sie sprechen damit die Funktionalität von Arbeit für das Individuum an. In Ihrem neuen Buch betonen Sie besonders die Sozialität menschlicher Arbeit. Was verstehen Sie darunter?**

In vielen ökonomischen Kontexten wird Arbeit aus einer rein instrumentellen Logik heraus betrachtet und das Arbeitseinkommen in den Mittelpunkt gestellt. Eine weitere gesellschaftliche Debatte kreist um die Frage nach sinnvoller Arbeit und Arbeit, die zumindest ein gewisses Maß an Selbsterfüllung erlaubt. Weniger beleuchtet wird aus meiner Sicht die soziale Dimension – die Sozialität von Arbeit. Dahinter aber steckt die Erkenntnis, dass für viele Menschen der Kontext, in dem sie arbeiten, ein wichtiger sozialer Raum ist. Wie diese sozialen Räume der Arbeit in einer arbeitsteiligen Gesellschaft gestaltet werden, hat für die Einzelnen sehr viel Einfluss auf ihre Lebenszufriedenheit und Lebensqualität.

## **Und auch eine volkswirtschaftliche Bedeutung.**

Zweifelloso, wir verdanken dieser Sozialität in der Arbeitsgesellschaft große Produktivität. Unser System der Arbeitsteilung kann enorm bereichernd sein, nicht nur im ökonomischen Sinne, sondern auch, weil es eine tiefgehende Auseinandersetzung mit einem bestimmten Gegenstandsbereich und die Entwicklung und den Einsatz ganz spezifischer Fähigkeiten erlaubt. Und weil geteilte Arbeit immer mit der Arbeit anderer abgestimmt werden muss, schafft sie eben auch neue Formen des sozialen Miteinanders.

## **Eine der zentralen Entwicklungen in der Arbeitswelt ist die digitale Transformation. Wie verhält sie sich zur Sozialität der Arbeit?**

Klar ist: Wir müssen mit großen Veränderungen und Umbrüchen in der Arbeitswelt rechnen. Und in diesem Wandel stellen sich neue Gestaltungs- und auch Machtfragen. Angesichts der digitalen Transformation droht Arbeit sehr viel prekärer zu werden, vielleicht auch schlechter im Sinne von „eintöniger und stärker durch Maschinen bestimmt“. Auf der anderen Seite besteht die Chance, dass wir mehr körperliche oder psychisch anstrengende Routineaufgaben an Roboter und Algorithmen delegieren und uns so auf die *menschlichen*

Seiten von Arbeit, und eben auch ihre Sozialität, konzentrieren können. Wohin die Entwicklung geht, ist nicht ausgemacht.

**In Deutschland wird die digitale Transformation immer mit einer Bedrohung gleichgesetzt.**

Was ich beobachte, ist eine tief sitzende Angst, dass wir irgendwie abgehängt werden. Man versucht deshalb mit allen Mitteln, Dinge zu beschleunigen, um sich beispielsweise nicht von China überholen zu lassen, und stellt sich überhaupt nicht den zentralen Fragen: Was für eine Digitalisierung wollen wir? Wem soll sie dienen? Geht es darum, dass die Gewinne irgendwelcher internationalen Firmen steigen? Geht es darum, dass die Qualität von Arbeit gesichert oder sogar verbessert wird? Ich glaube, dass die Digitalisierung so gestaltet werden sollte, dass sie allen zugutekommt. Man darf nicht darauf setzen, dass sie allein von den Firmen gesteuert wird und dann die Erfolge als Gewinne im Sinne eines *Trickle-downs* allen zugute käme – das funktioniert nicht.

**Warum aber ist der derzeitige Angst-Diskurs so weit verbreitet? Wem nutzt er?**

(Lacht.) Den Beratern, also denjenigen, die Firmen derzeit erklären, was sie an Digitalisierungsprojekten dringend brauchen ...

**Hier wird auch Arbeit messbarer gemacht, neue Margen für den Einzelnen werden aufgestellt, die er zu erreichen hat.**

Das ist ein anderer Aspekt der digitalen Transformation. Denn durch neue Technologien verschiebt sich die Deutungshoheit über Erfolg, weil sie neue Möglichkeiten der Datenerfassung schaffen. Die Frage ist jedoch: Welche Daten wollen wir wirklich erfassen? Was messen wir damit? Messen wir damit das, worauf es wirklich ankommt, oder messen wir nur das, was sich messen lässt? Aber dennoch sollte man in der Digitalisierung nicht nur die Gefahr für die Beschäftigten sehen, sondern auch die Chancen.

**Die genau worin liegen?**

Vor allem in den enormen neuen Möglichkeiten der Kommunikation und Koordination. Sie ermöglichen mehr Partizipation und vielleicht auch eine stärkere demokratische Kontrolle der Arbeitswelt. Heute wird viel auf der horizontalen Ebene erledigt, indem man beispielsweise schnell eine E-Mail an Kollegen schreibt, anstatt klassisch über die Pyramiden der Abteilungsleitung zu gehen – das birgt enorme Chancen für die Mitbestimmung.

**Viele sprechen gar davon, dass wir bald fluide, komplett hierarchiefreie Strukturen in der Arbeitswelt vorfinden werden.**

Das glaube ich so nicht, aber man kann zum Beispiel durch digitale Medien viel besser Leute in die Entscheidungsfindung einbinden, weil die Kosten für partizipative Entscheidungsprozesse sinken. Insofern könnte die Entwicklung auch zum Abbau von Hierarchien und zur Befähigung und sogar stärkeren Emanzipation der Arbeitnehmerinnen führen. Aber dafür müssen wir die Digitalisierung als etwas Gestaltbares begreifen.

**Man kann natürlich auch das Gegenbild zeichnen, dass die Kontrollmöglichkeiten von oben zunehmen werden.**

Wahr ist, dass wer Macht über jemand hat und Kontrolle ausüben will, auch die entsprechenden technologischen Möglichkeiten nutzen kann.

**Wie können wir uns davor schützen?**

Ziel muss es sein, dass die Arbeitnehmer selbst mitbestimmen können, wie beispielsweise ihre Arbeitsleistungen gemessen werden. Es muss auch kollektive Entscheidungsmöglichkeiten geben können, um nein sagen zu können: Wir schützen uns als Gemeinschaft, als Community, die in einem Bereich arbeitet, davor, bestimmte Dinge messbar zu machen, wenn abzusehen ist, dass das eine negative Dynamik entfaltet. Außerdem ist es auch eine Verantwortung von Führungskräften, sich sehr gut zu überlegen – idealerweise im Dialog mit den Betroffenen –, was wir wie erfassen wollen. Denn die Gefahr ist groß, dass man Arbeitnehmer anhand von eigentlich fehlgeleiteten Indikatoren, zum Beispiel quantitativen statt qualitativen Faktoren, bewertet und es dann zu selbstausbeuterischen Haltungen in der Belegschaft kommt.

**Ist es nicht eine zentrale Aufgabe der Politik, hier die Marschroute vorzugeben?**

Die Politik muss den Rahmen setzen. Aber ein gesetzlicher Rahmen verbleibt immer auf einem gewissen Allgemeinheitsniveau. Die konkrete Ausgestaltung, wie das in unterschiedlichen Branchen und in unterschiedlichen Organisationen erfolgen soll, da kann die Politik nicht alle Details regeln. Das ist dann wirklich die Verantwortung der Führungskräfte in Organisationen; vielleicht nicht von ihnen allein, aber sie spielen eine zentrale Rolle. Noch dazu müssen sich die organisierten Interessenvertreter der jeweiligen Branchen und der Betroffenen darüber klar werden, welche Standards sie wollen.

**Haben Sie das Gefühl, dass es eine derartige Entwicklung gibt?**

Ich glaube, das Bewusstsein dafür steigt, dass es hier Regelungsbedarf gibt. Aber ich finde es sehr gefährlich, dass über die Digitalisierung oft in einer Unausweichlichkeitsrhetorik gesprochen wird – im Sinne von: „Sie rollt über uns hinweg. Wir können gar nichts machen.“ Doch genau diese Haltung schwächt diejenigen Kräfte, die bereit wären, sich zusammenzutun und sich einzusetzen. Klar ist doch, die digitale Transformation ist kein Naturprozess. Wir können die Entwicklungen steuern.

**Würden Ihre Überlegungen nicht zu massiven Widerständen in der oberen Führungsetage führen? Spätestens wenn es darum geht, deren Gehälter demokratisch zu bestimmen, werden sie nicht mitmachen.**

Aber gerade auch deswegen plädiere ich sehr dafür, stärker demokratische Kontrolle in Unternehmen zu tragen. Ein zentraler Ansatzpunkt wäre es, auch die Gehaltsstrukturen transparenter zu gestalten. Ich glaube, wenn sich die Vorstandsetagen von Firmen wählen lassen müssten – von der Belegschaft oder zumindest einer Vertretung der Belegschaft –, dann hätte das enorme Auswirkungen und die würden vor den Gehaltsstrukturen in den Unternehmen nicht Halt machen. Da ist natürlich Widerstand zu erwarten, aber die Frage ist: würde

es sich für uns als Gesellschaft nicht langfristig lohnen, diese Widerstände zu überwinden und zu einer demokratischeren Wirtschaftswelt zu gelangen?

**Demgegenüber steht die Auffassung, dass sich die Gehälter über den Markt regeln müssten und dass Angebot und Nachfrage auch die Löhne bestimmen.**

Aber der Arbeitsmarkt ist kein normaler Markt. Bei einem normalen Markt – soweit es das überhaupt gibt – geht man davon aus, dass es viele Anbieter und viele Nachfrager und ein freies Spiel der Marktkräfte gibt. Außerdem wird angenommen, dass jeder diese Märkte verlassen kann, wenn es kein Angebot gibt, das den eigenen Präferenzen entspricht. Ein Arbeitsmarkt ist allein schon deswegen kein normaler Markt, weil die meisten Arbeitnehmer es sich nicht leisten können, nicht zu arbeiten – komplett aus dem Markt zu gehen, ist für die meisten keine Option.

Ein zweiter Unterschied ist, dass wir gerade in Deutschland sehr spezifische Berufsprofile haben, die ganz spezifische Qualifikationen brauchen. Es gibt oft nicht viele Arbeitgeber, die für eine Person passen. Umgekehrt kann es auch sein, dass ein Arbeitgeber ganz spezifische Qualifikationen braucht. Es herrscht selten vollständiger Wettbewerb auf beiden Seiten, sondern es geht um einen Matching-Prozess.

Das Dritte ist, dass natürlich ein Arbeitsplatz auch ganz entscheidend für die Lebensgestaltung für die Individuen ist. Wenn ich sage: Mir passt Arbeitsplatz A nicht und nehme Arbeitsplatz B, dann muss ich möglicherweise mein ganzes Leben umkrempeln. Das gibt der anderen Seite relativ viel Macht, weil man oft weiß: Die Leute gehen sowieso nicht so schnell.

**Das führt uns zu den Vertreter\*innen des bedingungslosen Grundeinkommens, die auch behaupten, dass sich so das Machtverhältnis zugunsten der Arbeitnehmer\*innen verschieben lassen würde.**

Ich glaube, das löst das Problem nicht. Das Grundeinkommen alimentiert zwar, aber es integriert nicht in die Arbeitswelt und sorgt nicht dafür, oder zumindest nicht alleine, dass diese Leute echte Chancen haben, sich weiterzuqualifizieren, sich umzuschulen, vielleicht auch stärker mitzusprechen, wie ihre Arbeitsplätze ausgestaltet werden. Wenn man für ein bedingungsloses Grundeinkommen plädiert, dann sollte man dies nur als Teil eines viel weitergehenden Paketes tun, bei dem man sich insgesamt anschaut, wie die Arbeitswelt der Zukunft aussehen könnte. Hinzu kommt auch noch die Frage der Finanzierbarkeit. Ich finde es nicht grundsätzlich falsch, wenn man sagt: Bestimmte Auszahlungen gibt es nur unter bestimmten Bedingungen, und dafür steht dann entsprechend mehr Geld zur Verfügung. Was ich aber mit den Vertreterinnen eines Grundeinkommens teile, ist die Kritik an dem starken Fokus auf Disziplinierung im derzeitigen Verständnis des Sozialstaats.

**Ist die Debatte um ein bedingungsloses Grundeinkommen nicht auch ein Ausdruck des „Satthabens“, dass einige enorme Summen verdienen und andere gegängelt werden?**

Absolut! Das Prinzip, wonach Verhalten kontrolliert werden müsse, scheint vor allem für die unteren Ränge der sozialen Pyramide zu gelten. Das hat an vielen Stellen mit unserem unangemessenen Bild von Meritokratie zu tun: dieser Vorstellung, dass jemand, der weiter oben in der Pyramide steht, sich das erarbeitet habe und deswegen nicht so stark kontrol-

liert werden müsse. Vielleicht liegen darunter auch noch sehr archaische Vorstellungen von Klassengesellschaft.

**Aber hängen die beide Aspekte nicht direkt zusammen? Der Glaube, der Markt würde die Gehälter fair bestimmen, und unser meritokratisches System?**

Klar, der Zusammenhang ist hier die Vorstellung, dass das, was ich am Markt als Einkommen erziele, mein eigener Beitrag zur Wertschöpfung ist. Aber das ist schon von der ökonomischen Theorie her falsch. Was man am Markt als Einkommen erzielt, ist ja der Marginalnutzen der letzten Einheit, die angestellt wird. Wenn sich ein Unternehmer überlegt, wie viele Angestellte er braucht, dann ist der Nutzen beim ersten sehr hoch, beim zweiten auch noch, aber schon geringer. Der marginale Nutzen sinkt mit der zunehmenden Zahl an Angestellten – so geht das ökonomische Modell hier. Was die letzte angestellte Person erarbeitet, das ist dann der Marktpreis, beziehungsweise der Lohn – und alle werden gleich bezahlt. Aber der *durchschnittliche* Beitrag der Einzelnen enthält ja auch die sehr viel höheren Nutzenzuwächse der zuvor angestellten Arbeitnehmer. Insofern kann man nicht einmal anhand der ökonomischen Modelle des Arbeitsmarktes – die im Übrigen ja sehr viele idealisierende Annahmen enthalten – sagen, dass der Arbeitslohn dem ökonomischen Beitrag der Einzelnen entspricht.

**Das wird aber schwer sein, in der Art und Weise zu vermitteln.**

Wir können die Modellwelt gerne verlassen. Es gibt viele sehr konkrete Einflussfaktoren, die den Markt verzerren und damit eine Lücke zwischen dem „Beitrag“ der Einzelnen und ihrem Gehalt schaffen können. Wir wissen, dass es geschlechtsspezifische Faktoren gibt, dass das Elternhaus eine große Rolle spielt, auch ein Migrationshintergrund kann den Lohn drücken, wenn es implizite oder explizite Diskriminierung gibt. Es gibt auch Studien dazu, dass man sein Leben lang ein höheres Gehalt bekommen kann, wenn man sein erstes Einstiegsgehalt in einem Konjunkturohoch erzielt, weil dadurch eine Pfadabhängigkeit geschaffen wird. Wenn man einen höheren Ausgangspunkt hat als jemand, der in einem Konjunkturtief in die Berufswelt einsteigt, dann zieht sich das oft das ganze Leben lang durch. Das heißt, es gibt ganz viele Zufälligkeiten und aus ökonomischer Sicht irrationale Faktoren, die nichts mit der Leistung der einzelnen Person zu tun haben.

**Dabei ist es vor allem die ökonomische Theorie der vergangenen Jahrzehnte, deren Vertreter\*innen im politischen Raum von Leistung sprechen.**

Man kann diese Vorstellungen aus sehr vielen Perspektiven kritisieren. Philosophisch gesehen ist zunächst einmal fraglich, ob dieser Leistungsbegriff überhaupt haltbar ist. Dahinter steckt ja die Vorstellung, dass das etwas ist, was man bewusst tut, und nicht, dass man etwa das Glück hat, eine bestimmte Begabung zu besitzen.

**Andere würden sagen, dass es eben der Wille und die Anstrengung des Einzelnen sind, auf die es ankommt.**

Aber sogar da kann man sagen: Man hat das Glück – oder Pech –, so erzogen worden zu sein, dass man einen eisernen Willen hat, sich durchzusetzen und hart zu arbeiten – oder

eben nicht. Jemand anders ist vielleicht anders erzogen worden oder hat zu oft die Erfahrung gemacht, dass sich harte Arbeit nicht lohnt, sodass ihm dieser Wille fehlt. Auch diese Faktoren liegen nicht in der Verantwortung der Einzelnen. Auf der philosophischen Ebene ist es wirklich fraglich, was dieser Leistungsbegriff soll.

**Aber abseits der Philosophie ist es vor allem praktikabel.**

Was wir sicherlich brauchen, ist eine funktionale Vorstellung davon, dass eine Person einen Job besser oder schlechter ausfüllt. Aber die Höhe des Gehalts moralisch aufzuladen und zu sagen: Das ist ein Verdienst der Person – das ist problematisch. Hinzu kommt auch, dass es viele Formen von Einkommen gibt, die nicht durch Arbeit erworben werden, etwa Kapitaleinkommen. Insofern widerspreche ich der Vorstellung: Je weiter oben ich in der Einkommenspyramide stehe, desto verdienstvoller bin ich automatisch.

**Warum werden die Arbeitswelt und unsere Arbeitsgesellschaft aber so stark von ökonomischen Theorien bestimmt? Sind die anderen Disziplinen zu schwach?**

Ich glaube, dass das auch politiksoziologische Gründe hat, bis hin zu der Frage, wer in bestimmte Beratergremien kommt. Ich sehe es als ein großes Problem, dass die Ökonomie an vielen Stellen die alleinige Deutungshoheit hat! Sie sollte sicher eine Stimme haben, aber eben nicht die einzige. Innerhalb der Ökonomie gibt es ja auch die Frage nach Pluralismus, nach unterschiedlichen Theoriesträngen. Wieso muss es *eine* Richtung sein, die so wirkmächtig ist? Ich hoffe, dass sich das ein bisschen verschiebt, dass gerade bei dem Thema Digitalisierung wirklich die Notwendigkeit eines multidisziplinären Ansatzes sichtbar wird. Und da bin ich eigentlich auch ganz optimistisch: Es ist kaum zu übersehen, dass man hier auch technische, soziologische und psychologische Perspektiven benötigt, vielleicht sogar philosophische. Und am Ende brauchen wir auch Politikerinnen, die die Herausforderungen ernst nehmen und die Veränderungen gestalten wollen.

Interview: Marius Mühlhausen

**Lisa Herzog**

ist Professorin für Politische Philosophie und Theorie an der Technischen Universität München. Sie arbeitet unter anderem zu ökonomischer Gerechtigkeit, Ethik in Organisationen und Wirtschaftsdemokratie. Ihr neues Buch „Die Rettung der Arbeit. Ein politischer Aufruf“ ist im Hanser Verlag Berlin (2019) erschienen und kostet 22 Euro.

E-Mail: [lisa.herzog@hfp.tum.de](mailto:lisa.herzog@hfp.tum.de)