



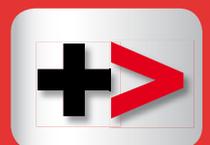
| Vorstand

## Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung



# Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung

Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben



Herausgeber .....IG Metall, Vorstand  
Funktionsbereich Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung  
Funktionsbereich Tarifpolitik  
Funktionsbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79 | 60329 Frankfurt am Main  
Tel. 069 / 66 93 22 03 | Fax 069 / 66 93 21 32  
gutearbeit@igmetall.de

Bildnachweis.....Titelbild: [M] Rolls Royce/Walensky

Gestaltung .....LingoVision Hamburg

Druck .....Druckhaus Dresden

Bestellhinweis.....[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de) → »Shop«

Auflage.....Erste Auflage, September 2010

Produkt-ID.....20186-31309

Copyright .....IG Metall, Frankfurt am Main

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>2</b>	Handlungsfeld »Gender(gerechtigkeit) in der Arbeitspolitik«.....	62
<b>I. Handlungsfelder und Aufgaben arbeitspolitischer Forschung und Praxis – ein Diskussionspapier für den Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung der IG Metall</b> .....	<b>3</b>	MARIA FUNDER	
DETLEF GERST, KLAUS PICKSHAUS, HILDE WAGNER		Einschätzungen zum Forschungsstand im Bereich Arbeitsgestaltung .....	68
<b>II. Übersicht über arbeitspolitische Forschungsfelder</b> .....	<b>23</b>	MARTIN KUHLMANN, MICHAEL SCHUMANN	
Einschätzungen zum Forschungsstand Rationalisierung und Reorganisation .....	23	Einschätzungen zum Forschungsstand im Themenfeld Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation – altersgerecht und lernförderlich .....	74
DIETER SAUER		EKKEHART FRIELING	
Flexibilisierung als arbeitspolitisches Forschungsfeld.....	28	Einschätzungen zum Forschungsstand Leistung und Leistungs politik .....	76
KLAUS DÖRRE UND HAJO HOLST		SARAH NIES, DIETER SAUER	
Einschätzungen zum Forschungsstand Prekarität .....	32	Einschätzungen des Forschungsbedarfs zum Thema Arbeitszeiten .....	82
KLAUS DÖRRE UND HAJO HOLST		STEFFEN LEHNDORFF	
Einschätzungen zum Forschungsstand Arbeit und Leben (»Work-Life-Balance«) .....	44	Arbeits- und Gesundheitsschutz im Finanzmarktkapitalismus .....	85
WOLFGANG DUNKEL, WOLFGANG MENZ, SARAH NIES, DIETER SAUER		ULRICH BRINKMANN, THOMAS LANGHOFF	
Einschätzungen zum Forschungsstand Bewusstseinsforschung (»Wahrnehmungsmuster und Bewusstseinsformen«).....	51	Gesundheitsprävention und präventive Arbeitsgestaltung als arbeitspolitische Herausforderung.....	95
MARTIN KUHLMANN, MICHAEL SCHUMANN		ARNO GEORG	
Einschätzungen zum Forschungsstand im Bereich Industrielle Beziehungen (»Arbeitskonflikte und Interessenpolitik«) .....	57	Einschätzungen zum Forschungsstand Kombination physischer und psychischer Belastung und Beanspruchung .....	104
MARTIN KUHLMANN, MICHAEL SCHUMANN		JÜRGEN KLIPPERT	
		Aktionsforschung – Wissenschaft und Praxis im Dialog .....	107
		WERNER FRICKE	
		<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	<b>119</b>

## Vorwort

Auf Initiative der IG Metall hat sich im September 2009 ein Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung gebildet, dem neben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der IG Metall Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den Bereichen der Arbeitswissenschaft, Arbeitspsychologie sowie Arbeits- und Industriesoziologie angehören. Das gemeinsame Anliegen der IG Metall und der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler besteht darin, gewerkschaftliche Arbeitspolitik neu zu beleben und Arbeitsforschung zu stärken. Innerhalb der IG Metall wird diese Initiative insbesondere von den Funktionsbereichen Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung, Tarifpolitik sowie Mitbestimmungs- und Betriebspolitik unterstützt.

Der Arbeitskreis betrachtet es als seine Aufgabe, einen besseren Praxis-Wissenschaft-Dialog zu etablieren und den Erkenntnistransfer aus Projekten der Arbeitsforschung in die Praxis zu befördern. Nicht zuletzt wird es aber auch darum gehen, auf defizitäre Felder der Arbeitsforschung hinzuweisen und diese zu bearbeiten. Ein Anliegen des Arbeitskreises ist ferner, sich für eine institutionelle Stärkung der Arbeitsforschung einzusetzen.

Als ein erstes Arbeitsergebnis legt der Arbeitskreis hiermit „Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung“ vor, in denen arbeitspolitische Handlungsfelder und aktuelle Aufgaben

sowie Forschungsstände und Defizite zu unterschiedlichen Themenbereichen beschrieben werden.

Die Veröffentlichung beinhaltet zwei Schwerpunkte:

Sie enthält ein Diskussionspapier zu Handlungsfeldern und Aufgaben arbeitspolitischer Forschung und Praxis aus Sicht der IG Metall. Dieses von Detlef Gerst, Klaus Pickshaus und Hilde Wagner verfasste Papier wurde im Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung diskutiert und soll die arbeitspolitische Schwerpunktsetzung innerhalb der IG Metall befördern. In diesem Papier werden ferner mit Blick auf den gewerkschaftlichen Handlungsbedarf Anforderungen an die Arbeitsforschung formuliert.

Ein weiterer Schwerpunkt der vorgelegten Veröffentlichung ist eine Übersicht über Forschungsstände und Forschungslücken in wichtigen Themenfeldern der Arbeitspolitik aus Sicht der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die Autorinnen und Autoren wollen mit diesen Papieren Impulse für die weitere Arbeitsforschung vermitteln. Wir bedanken uns bei den beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern für diese überaus instruktive und hilfreiche Zusammenstellung. Wir gehen fest davon aus, dass die Veröffentlichung damit produktive Debatten befördern wird.



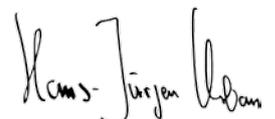
Detlef Wetzel

(2. Vorsitzender  
der IG Metall)



Helga Schwitzer

(Geschäftsführendes Vorstands-  
mitglied der IG Metall)



Hans-Jürgen Urban

(Geschäftsführendes Vorstands-  
mitglied der IG Metall)

# I. Handlungsfelder und Aufgaben arbeitspolitischer Forschung und Praxis – ein Diskussionspapier für den Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung der IG Metall

DETLEF GERST, KLAUS PICKSHAUS, HILDE WAGNER

## 1 Einleitung

Arbeitspolitik und Arbeitsforschung sind für die Gewerkschaften wichtige Handlungs- und Kooperationsfelder. Mit der Konstituierung des Arbeitskreises Arbeitspolitik und Arbeitsforschung will die IG Metall dazu beitragen, diese Felder aufzuwerten und die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis zu befördern.

Handlungsbedarfe in punkto Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik bestehen seit langem. Die tiefe ökonomisch-ökologische Doppelkrise, welche die globalisierte Welt gegenwärtig erlebt, hat diesen Handlungsbedarf verschärft und zugleich neue Herausforderungen für eine nachhaltige Entwicklung von Arbeit und Wirtschaft begründet. Unerlässlich ist ein sozial-ökologischer Umbau industrieller Arbeits-, Produktions- und Wirtschaftsstrukturen, der nicht nur den Einsatz neuer ressourcenschonender Technologien und alternativer Herstellungsverfahren erfordert. Um Nachhaltigkeit zu erzielen, bedarf es auch einer stärkeren Wertschätzung und Aufmerksamkeit für den Beitrag der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, einer Ausweitung ihrer Beteiligungsmöglichkeiten sowie der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsmöglichkeiten. Allein in dieser Kombination wird es möglich sein, alte Verhaltens- und Verfahrensweisen in einem Maß zu verändern, das ausreicht, um einen nachhaltigen industriellen Strukturwandel – im Sinne einer ausgewogenen Berücksichtigung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Ziele – zur Regel und nicht zur Ausnahme werden zu lassen.

In dieser Perspektive ergeben sich gravierende Veränderungen für die industrielle Arbeitswelt (Beschäftigungs-, Qualifikations-, Mitbestimmungsstrukturen) und damit verbunden

neue Fragestellungen, die gemeinsam von den Akteuren in Wissenschaft und gewerkschaftlicher Praxis zu bearbeiten sind. Dabei kann es nicht allein darum gehen, die Ursachen und Folgen der Krise zu analysieren, sondern sind Gestaltungsansätze und Instrumente auszuloten, die den gewandelten Bedingungen Rechnung tragen und neue Weichenstellungen für eine veränderte Organisation der Industriearbeit ermöglichen. Hierfür ist es notwendig, Grenzen zu überschreiten – seien sie disziplinärer oder institutioneller Art. Anders gesagt: Arbeitsforschung, die in enger Kooperation mit den Gewerkschaften wirken will, bedarf eines interdisziplinären Zuschnitts, um die tiefen Umbrüche in der Arbeitsgesellschaft und die Herausforderungen einer humanen Arbeitsgestaltung zu erfassen. Dies könnte gemeinsame Voraussetzungen schaffen, um die Arbeit an einem zukunftsorientierten und demokratischen Alternativentwurf zur finanzmarktorientierten Ökonomie zu bewältigen. Erste wichtige Problemfelder und Fragestellungen aus unserer Sicht werden im Folgenden skizziert.

## 2 Arbeitspolitik vor, in und nach der Krise

Die Handlungsbedingungen für eine offensive Arbeitspolitik haben sich durch die »große Krise« verändert. Unter dem alten Slogan »Hauptsache Arbeit« ist vielerorts die Absenkung der Qualität der Arbeitsbedingungen wieder zum Programm der Krisenabwälzung auf Kosten der Beschäftigten geworden. Auch wenn dank der Wirkung der »automatischen Stabilisatoren« des deutschen Sozialstaates und umfassender, vor allem arbeitszeitpolitischer Interventionen in den Betrieben eine beschäftigungspolitische Katastrophe in der Krise vermieden werden konnte, ist arbeitspolitisch eher eine Problemzuspitzung zu registrieren.

Die zurückliegende Weltwirtschaftskrise ist zugleich eine Krise finanzmarktorientierter Unternehmenssteuerung.

Noch bis Mitte der 1990er Jahre galt ein auf die Weltmärkte ausgerichtetes deutsches Produktionsmodell als ein attraktives Konzept, um auf Innovationsstrategien zu setzen, die Produktivitätsgewinne vor allem durch Höherqualifizierung der Belegschaften, Rückverlagerung von Kompetenzen in den Shop floor, Abbau von Arbeitsteilung und teilautonome Formen von Gruppenarbeit erzielen sollten. Mit der Durchsetzung einer an der Optimierung des Shareholder value ausgerichteten Unternehmenspolitik geriet jedoch auch die Arbeitspolitik unter Druck, Renditen zu generieren, die der kurzfristigen Erwartungshaltung der Börsen und Anleger entsprechen. Die sich entwickelnde Ökonomie der Maßlosigkeit drückte sich in neuen wertorientierten Steuerungsformen in den Unternehmen und damit auch in zunehmend maßlosen Anforderungen an die Beschäftigten aus. Zwar ist die arbeitspolitische Landschaft sehr differenziert. Allerdings zeigte sich, dass vor allem in der Automobilindustrie Ansätze innovativer Arbeits- und Fabrikorganisation ausgetrocknet und arbeitspolitischer Pluralismus zugunsten eines vermeintlichen one best way toyotistischer Benchmarks zurückgenommen wurden.

Diese Strategie folgte einem Unternehmensbild, das die Verteilung der Wertschöpfung und nicht Investitionsprozesse ins Zentrum des Managementhandelns stellt. Während der Druck auf Einkommen und Arbeitsbedingungen anstieg und betriebliche Restrukturierungsprozesse immer neue Cost-Cutting-Runden eröffneten, sackte der Anteil der Investitionen an den Gewinnen ab. Mit steigenden Renditen wurden Investoren bedient, die weniger die Unternehmen als vielmehr die Akkumulation auf den Finanzmärkten vorantrieben. Anstatt die Krise für einen Paradigmenwechsel zu nutzen, zeichnet sich die Gefahr ab, dass mit den gescheiterten Rezepten die Zumutungen für Beschäftigte radikalisiert und die Arbeitsbedingungen weiter verschlechtert werden.

Eine IAB-Erhebung über Reaktionen der Unternehmen zeigt, dass Restrukturierungen mehr noch als Entlassungen zu einer überwiegend gewählten Krisenstrategie zählen (IAB-Kurzbericht 18/2009). Der HIRE-Report (EU-Expertengruppe, »Gesundheit und Restrukturierung«, München und Mehring 2009) prognostiziert: »In der momentanen Wirtschaftskrise könnten die potentiellen Auswirkungen von Restrukturierung auf die Gesundheit sogar Ausmaße einer Pandemie annehmen.« Deshalb sollten »die Gewerkschaften Restrukturierungen als ein Risikopotenzial für die Gesundheit der Beschäftigten identifizieren«.

Hinzu kommt: Die Entwicklungen vollziehen sich vor dem Hintergrund eines seit langem wirkenden wirtschaftlichen und sozialen Strukturwandels, aus dem neue Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit erwachsen sind, die mit gewachsenen Ansprüchen an Inhalte und Selbstständigkeit in der Arbeit sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbunden sind.

Die Anforderungen an eine zeitgemäße Arbeitspolitik sind immens: In einem Umfeld, das durch massenhafte Kurzarbeit und drohende Massenentlassungen geprägt ist, wird allein schon die Abwehr schlechter Arbeit zu einer Herkulesaufgabe. Bei der Abwehr schlechter Arbeit können Themen wie Schutz der Gesundheit und Erhalt der Arbeitsfähigkeit eine zusätzliche Mobilisierungskraft entfalten, die den Handlungsfeldern Arbeitszeit- und Leistungs politik sowie Arbeitsgestaltung eine Zuspitzung verleihen. Dass sich hier ein neuer Grundtrend abzeichnet, ist Konsens. Es muss geprüft werden, ob nach Branchen bzw. Beschäftigtengruppen Differenzierungen erforderlich sind. Zu klären ist ferner, welche Voraussetzungen und welche Akteure zur Nutzung der Mobilisierungspotenziale erforderlich sind.

Ein nachhaltiges Krisenüberwindungskonzept sollte deshalb über die unmittelbare Verhinderung von Entlassungen hinaus erweitert werden und auch die Abwehr von Einkommenskürzungen und einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen umfassen. Die Verteidigung und Verbesserung von Arbeitsstandards – und damit das umfassende Feld der Arbeitspolitik – könnte somit auch nach Überwindung der Krise eine erhebliche Aufwertung erhalten.

### 2.1 Qualität der Arbeit und Gesundheit

Auch angesichts des durch die Krise noch verstärkten Drucks auf die Qualitätsstandards der Arbeitsbedingungen belegen Befragungen, dass nach wie vor hohe Anspruchsniveau der Beschäftigten nach einer sicheren und guten Arbeit. In der Beschäftigtenbefragung der IG Metall im Frühsommer 2009 (470 000 Befragte) erhalten »Beschäftigungssicherheit« und danach »Arbeit, die nicht krank macht« die höchsten Zustimmungswerte. Die Befunde der repräsentativen jährlichen Erhebung des DGB-Index Gute Arbeit bestätigen dies. Aus Sicht der Beschäftigten ist gute Arbeit durch ein hohes Maß an Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit, an Schutz vor zu hohen körperlichen und psychischen Belastungen sowie an Existenz ausreichender Ressourcen konstituiert, die Entwicklungsmöglichkeiten und das Wohlbefinden und die Zufriedenheit in der Arbeit gewährleisten. Durch das Instrument des DGB-Indexes Gute Arbeit wird die Bewertung der Qualität der Arbeit durch die Beschäftigten selbst, jenseits von quasi objektiven Experteneinschätzungen, in den Mittelpunkt gerückt. Dies reflektiert auch »die neue Rolle des Individuums oder, präziser, der Person in der Arbeit und damit auch in der Bewertung von Arbeit« (Dieter Sauer, 2009).

Für den Diskurs in den Arbeitswissenschaften um Qualitätsmerkmale der Arbeit hat die mit dem DGB-Index begonnene

kontinuierliche Arbeitsberichterstattung neue Impulse erbracht. Die Diskussion über Kriterien und Instrumente einer Arbeitsbewertung, die auch neuen Ansprüchen etwa des Gender Mainstreaming, der autonom-flexiblen Arbeitsformen mit allen Entgrenzungsphänomenen oder der zunehmenden Prekarisierung von Arbeit gerecht wird, kann hierdurch befruchtet werden.

Alle empirischen Befunde sprechen dafür, dass in der gegenwärtigen Krise nicht nur Grenzen einer Ökonomie der Maßlosigkeit, sondern auch Anzeichen einer Überforderung der Menschen durch überlange Arbeitszeiten, Verdichtung der Arbeit und Grenzen von Motivation und Engagement sichtbar werden. Nach der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 geben 79 Prozent der Betriebsräte an, dass die psychischen Belastungen in den letzten drei Jahren zugenommen haben und 26 Prozent nehmen auch eine Zunahme körperlicher Belastungen wahr. 84 Prozent der Betriebsräte konstatieren, dass die Belegschaften unter ständig hohem Zeit- und Leistungsdruck stehen. Am stärksten von allen Beschäftigtengruppen sind davon mit 76 Prozent die Gruppen der mittleren Angestellten mit Fachausbildung betroffen.

Eine weitere Zuspitzung der Belastungen und Zumutungen droht den »seidenen Faden der Gesundheit« zum Reißen zu bringen, der in vielen Befunden schon als »angespannt« geschildert wird. Das kann aber auch bedeuten: Der Kampf um Gesundheit in der Arbeit könnte zu einem zentralen Konfliktfeld werden, in dem erhebliche Widerstandspotenziale gegen die Zumutungen einer Shareholder-Ökonomie liegen. Möglicherweise schaffen die Permanenz der Bedrohungen der Gesundheit und die hohe Wertschätzung ihrer Bewahrung unter den Beschäftigten trotz schwieriger Krisenbedingungen dennoch neue Aktivierungsansätze.

Dieser Aspekt wird auf den unterschiedlichen im Folgenden skizzierten Handlungsfeldern zu berücksichtigen sein. Im Kontext einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik gewinnt auch das Handlungsfeld des Arbeits- und Gesundheitsschutzes einen wichtigen Stellenwert, um durch Prävention psychische ebenso wie physische Fehlbelastungen zu reduzieren und »Maßnahmen einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit« (Arbeitsschutzgesetz § 2) einzuleiten.

Weiter zu diskutieren ist, wie präventive Arbeitsgestaltung im Zusammenwirken mit einem modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz auf seine Interventionsmöglichkeiten hin aktualisiert werden kann. Mit welchen Verfahren können arbeitsgestalterische Maßnahmen unter Aspekten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bewertet werden?

Aus Sicht der Praxis ergibt sich für die Arbeitsforschung die Anforderung, die mit dem DGB-Index Gute Arbeit begonnene kontinuierliche Arbeitsberichterstattung auszubauen und systematischer zu nutzen sowie im Diskurs um Methoden der Erfassung von Qualitätsmaßstäben der Arbeit zu qualifizieren. Erforderlich ist auch die Weiterentwicklung von Beurteilungsverfahren im Bereich der Ergonomie, die im Sinne von gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen in der Betriebspolitik verwendet werden können, sowie genauere Erkenntnisse über Kombinationsbelastungen im Erwerbsverlauf.

## **2.2 Flexibilisierung und Prekarisierung von Arbeit**

Flexibilisierung und Prekarisierung sind prägende Trends einer finanzmarkt- und wettbewerbsorientierten Entwicklung in Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitswelt. In den Jahren vor der Krise hob die Politik marktbegrenzende Regulierungen auf, gleichzeitig bauten die Unternehmen flexible Produktionsmodelle aus. Arbeit und Beschäftigungsverhältnisse sollten den

jeweiligen Schwankungen des Marktes flexibel angepasst und die Gewinnziele durch diese Anpassung gesichert werden.

Die Flexibilisierung der Arbeit umfasst den gesamten Einsatz der Arbeitskraft im Arbeitsprozess. Das bedeutet, dass sowohl der Inhalt, als auch die Zeit und der Ort der Arbeit, wie auch ihre Bewertung, zunehmend flexibilisiert werden. Im Organisationsbereich der IG Metall spielen dabei interne Flexibilisierungsmaßnahmen, wie flexible Arbeitszeitmodelle und wechselnde Arbeitsorganisationsformen, die größte Rolle. Dabei richtet sich die Flexibilität in erster Linie nach den Belangen der Unternehmen und nicht nach den Wünschen und Interessen der Beschäftigten. Zu befürchten ist, dass sich als Reaktion auf die Wirtschafts- und Finanzkrise der Flexibilisierungsdruck weiter erhöht. Deshalb ist es erforderlich, dass die Prozesse der Flexibilisierung von Arbeit und die Auswirkungen auf die Beschäftigten genauer in den Blick genommen werden.

Außer einigen Studien über flexible Arbeitszeiten liegen hierzu wenig Forschungsergebnisse vor. Der von der EU-Kommission verwendete Flexicurity-Begriff ist zu einseitig auf Aspekte der Flexibilität orientiert und gewichtet Sicherheitsaspekte gerade für die abhängig Beschäftigten zu gering. Auch ist der Flexibilitäts-Begriff ein eingeschränkter: Flexibilität wird vorwiegend im Sinne der flexiblen Verfügbarkeit von Beschäftigten für die Bedürfnisse des Unternehmens verstanden und nicht als Flexibilität auch für die Bedürfnisse der Beschäftigten, z. B. Zeitsouveränität. Auszubauen wäre eine Forschung, die diese Defizite des Flexicurity-Begriffs und -Ansatzes vermeidet, Interessenkonstellationen der Beschäftigten aufgreift und Ansatzpunkte von Umsetzungsmöglichkeiten eines beschäftigtenorientierten Flexibilitätsverständnisses identifiziert und auslotet.

Auch die Beschäftigungsverhältnisse werden flexibilisiert. Die Ergebnisse dieser Entwicklung schlagen sich in der offiziellen Statistik deutlich nieder. Binnen zehn Jahren ist die Zahl der atypisch Beschäftigten (Leiharbeit, Teilzeit, Befristete, geringfügig Beschäftigte) um 46,2 Prozent auf 7,7 Mio. im Jahre 2008 gestiegen (Dörre in: Gegenblende 01-2010). Prekäre Arbeit ist keine Ausnahmeerscheinung mehr und sie betrifft auch nicht nur einzelne Arbeitnehmergruppen. Zwar sind Bereiche mit niedrig entlohnenden Dienstleistungstätigkeiten am stärksten betroffen, prekäre Arbeit gibt es aber mit wachsender Tendenz auch in Bereichen mit gut und sehr gut qualifizierten Beschäftigten.

Im Organisationsbereich der IG Metall spielt dabei Leiharbeit die größte Rolle, aber auch Werkvertragsvergaben und befristete Beschäftigungen nehmen deutlich zu. Was flexible Anpassung bedeutet, ließ sich im Verlauf der Krise am Beispiel der Leiharbeit besonders deutlich nachvollziehen. In kurzer Zeit wurde die Zahl der Leiharbeiter und Leiharbeiterinnen im Bundesdurchschnitt um 24 Prozent reduziert (in Baden-Württemberg um 40 Prozent), jetzt wird sie wieder deutlich erhöht. Von dieser problematischen Entwicklung sind nicht nur die Leiharbeiternehmer und Leiharbeiternehmerinnen selbst existentiell betroffen, sondern auch die Stammbeschäftigten. Die wachsende Unsicherheit, geschürt auch durch die Arbeitsmarktreform »Hartz IV«, wirkt auch in ihren Reihen disziplinierend und demobilisierend. Prekäre Beschäftigung entfaltet eine strukturierende Wirkung in der gesamten Arbeitswelt und der Gesellschaft, weil sie für alle Beschäftigten eine »Zone der Verwundbarkeit« schafft (Castel 2000, Brinkmann u. a. 2006).

Um Niedriglohnbeschäftigung sowie Unsicherheit und ihre gravierenden Folgen einzudämmen, ist das Ausmaß der prekären Beschäftigung zu begrenzen. Betrieblich und tariflich sind Schritte einzuleiten, um für Leiharbeiter/innen die Grundsätze

des »equal pay« und »equal treatment« zu realisieren. Dieses Ziel verfolgt die IG Metall Leiharbeitskampagne »Gleiche Arbeit – gleiches Geld«. Auch der EMB hat auf der letzten tarifpolitischen Konferenz im November 2009 in Madrid eine gemeinsame Forderung »Für sicherere Arbeitsplätze, gegen prekäre Arbeit« beschlossen, die in den nächsten vier Jahren in den Tarifforderungen aller 75 Mitgliedsgewerkschaften aufgegriffen und in künftigen Tarifverhandlungsrunden in ganz Europa aufgestellt werden soll. In den verschiedenen Handlungsfeldern sind der inzwischen strategischen Nutzung prekärer Arbeit durch die Unternehmen Strategien der Entprekarisierung entgegenzusetzen. Der Aufbau von Beschäftigung nach der Krise muss über sichere Arbeitsverhältnisse mit existenzsichernder Entlohnung und guten Arbeitsbedingungen erfolgen. Flexibilität darf keine Einbahnstraße sein, auf der nur die betrieblichen Belange transportiert werden. Anzustreben ist, über betriebliche und tarifliche Regelungen einen Rahmen zu schaffen, der den Beschäftigten hilft, ihre eigenen Interessen zur Geltung zu bringen und ihre Arbeit planbar zu gestalten.

Seit einigen Jahren gibt es eine relativ breite Forschung über Prekarisierung, die viele Facetten dieser Entwicklung beleuchtet. Weil sich bereits zeigt, dass sich Prekarität und ihre Folgewirkung im Ausgang der Wirtschafts- und Finanzkrise weiter ausdehnen und zuspitzen werden, gilt es diese Forschung fortzusetzen. Dabei wäre insbesondere in den Blick zu nehmen, welche Folgewirkungen die konkreten Formen flexibler Beschäftigung auf die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen, die Prozesse in den Unternehmen und das gesellschaftliche Leben haben. Zu fragen ist dabei auch nach den Verarbeitungsmustern prekär Beschäftigter und von Prekarität bedrohter Beschäftigter, nach neuen Konfliktlinien und Chancen für Solidarität und Organisation in zunehmend gespaltenen Belegschaften.

### 2.3 Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation

In den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie finden sich recht unterschiedliche Qualitäten der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation mit jeweils spezifischen Regulationserfordernissen. Neben tayloristisch gestalteten Segmenten gibt es einen stabilen Bereich der hochqualifizierten Arbeit, vor allem in den automatisierten Produktionsabschnitten. Hier stellen sich angesichts indirekter Formen der Leistungssteuerung Fragen nach einer Begrenzung der Leistungsanforderungen und der Gefahr, dass Beschäftigte in die Rolle unreflektierter Rationalisierer hineingedrängt werden.

Besonders problematisch stellt sich die Situation bei einfachen Tätigkeiten in der Fertigung und Montage standardisierter oder modularisierter Massenprodukte dar. Seit Jahren mehren sich in den Betrieben Hinweise auf arbeitspolitische Rückschritte mit gravierenden Folgen für Arbeitsbedingungen und Beschäftigung. Die Trends sind Leistungsverdichtung, der Verlust von inhaltlich anspruchsvoller Arbeit und Verdienstchancen, die Simplifizierung und Standardisierung von Arbeitsabläufen und die einseitige Ausrichtung von Rationalisierung auf den kurzfristigen Kostenvorteil.

Mittlerweile sind die Interessenvertretungen vielfach in die Defensive geraten. Befürwortern eines Rollback auf der Managementseite ist eine schleichende Rücknahme von Konzepten einer anspruchsvollen Arbeitsorganisation gelungen. Bisweilen haben Arbeitgeber den Kurs einer offenen Konfrontation eingeschlagen. In den letzten Jahren ist mit der Kampagne gegen Leiharbeit, mit »besser-statt-billiger« und mit »Guter Arbeit« eine erneute Thematisierung von Arbeitsbedingungen und Arbeitspolitik gelungen. Hier gilt es anzuknüpfen und Argumentationen und Strategien für eine arbeitspolitische Offensive zu entwickeln und in die

Praxis zu tragen. Dabei stehen folgende Handlungsfelder im Vordergrund:

#### **Gestaltung von Produktionssystemen**

Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS), wie sie seit etwa zehn Jahren mit beschleunigter Dynamik in der Industrie verbreitet werden, ähneln sich sehr in der verfolgten Zielsetzung und den zum Einsatz kommenden Methoden und Prinzipien. Die betriebliche Praxis, vor allem mit Blick auf Qualifikationsanforderungen, Handlungsspielräume und Leistungsanforderungen, ist hingegen recht unterschiedlich. Betroffen sind nicht nur die direkte Produktion, sondern auch die indirekten Bereiche. Überall werden Arbeitsprozesse mehr oder weniger stark standardisiert, erhalten Arbeitskräfte Spielräume, um eigenverantwortlich Produktivität, Qualität und Liefertreue zu verbessern. Mit Kennzahlensystemen versuchen Betriebe Transparenz über die Leistung einzelner direkter und indirekter Bereiche herzustellen und diese untereinander vergleichbar zu machen. Problematisch ist, dass in einer Mehrheit der Betriebe unter der Überschrift GPS Programme zur Dequalifizierung, Leistungsverdichtung und Rehierarchisierung umgesetzt werden und dass Unternehmensrisiken zunehmend auf die Beschäftigten verlagert werden. Diesem Trend gilt es Alternativen für ein nachhaltiges Wirtschaften entgegen zu stellen. Statt kurzfristiger Kostensenkung muss die Innovations- und Veränderungsfähigkeit und müssen die Kompetenzen und die Gesundheit der Arbeitskräfte im Mittelpunkt der Produktionssysteme stehen. Strategien im Sinne von »besser statt billiger« bieten nicht nur Voraussetzungen für gute Arbeit, sie sind auch langfristig besser für die Betriebe. Diese These ist argumentativ anhand geeigneter Bewertungskriterien zu stützen und für möglichst weite Bereiche der Produktion und Dienstleistungsarbeit zu validieren. Zugleich müssen

Spielräume der Produktionssystemgestaltung und Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretung erkannt und offensiv genutzt werden.

Hierzu stellen sich folgende Anforderungen an die Forschung:

- Erforderlich sind Studien zur Verbreitung unterschiedlicher Typen von Produktionssystemen und deren Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit und die Arbeitsbedingungen.
- Da sich neue Produktionssysteme oft am Ziel einer kurzfristigen Kostensenkung orientieren, sind zudem alternative Konzepte einer Produktionssystemgestaltung gefordert, in deren Mittelpunkt die soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit stehen. Diese Konzepte wurden von der IG Metall in ihrer strategischen Ausrichtung bereits unter der Überschrift »Besser-Strategie« beschrieben und erfolgreich praktisch erprobt. Um diesem Konzept zu einer größeren Verbreitung zu verhelfen, bedarf es einer Verschränkung von gewerkschaftlicher Strategiebildung und Forschung. Arbeitswissenschaftliche Forschung kann insbesondere helfen, dieses Konzept oder Varianten von Besser-Strategien präzise zu definieren.
- Darüber hinaus bedarf es Verfahren, die eine wirtschaftliche Betrachtung von Alternativen der Produktionssystemgestaltung ermöglichen. Diese dürfen sich nicht an den engen betriebswirtschaftlichen Konzepten der Investitionsrechnung orientieren, sondern sie müssen an die Tradition der Entwicklung von Konzepten einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung anknüpfen. Auf dieser Grundlage könnten Argumentationshilfen für nachhaltige Wettbewerbsstrategien formuliert werden.

### Zukunft der Gruppenarbeit

Nach einer großen Attraktivität seit Anfang der 90er und einer Stagnation seit Mitte der 90er Jahre steht die teilautonome

Gruppenarbeit in der unternehmerischen Kritik. Was noch Anfang der 90er Jahre auch im Management als Möglichkeit zur Verbindung von Humanisierung und Wirtschaftlichkeit angesehen wurde, gilt als nicht mehr zeitgemäß und im internationalen Wettbewerb als zu kostspielig. Mit der Hinwendung zu tayloristischer und »geführter« Gruppenarbeit droht ein Rückschritt hinter erreichte Standards einer qualifizierten und zumindest in Teilbereichen selbstbestimmten Arbeit. Zur Diskussion stehen die zukünftige Rolle des Gruppensprechers und des Meisters sowie die Zukunft von Rotation, Aufgabenerweiterung und Aufgabenbereicherung. Angesichts dieser Entwicklung wird es erforderlich, die unternehmerischen Argumentationsmuster für die Rücknahme der teilautonomen Gruppenarbeit einer genauen Prüfung zu unterziehen und zu widerlegen, Erfahrungen mit der Gruppenarbeit zu bilanzieren und Argumente für ein Festhalten am Modell einer qualifizierten Gruppenarbeit zu entwickeln.

Bislang vorliegende Untersuchungen zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Gruppenarbeit leiden darunter, dass recht unterschiedliche Gestaltungskonzepte unter dem Sammelbegriff Gruppenarbeit zusammengefasst wurden und dass nicht danach differenziert wird, bei welchen Arbeitsaufgaben welche Variante der Gruppenarbeit vorteilhaft ist.

- Eine Analyse der Leistungsfähigkeit von Gruppenarbeit müsste viel stärker als in der Vergangenheit Typen und organisatorische Voraussetzungen dieser Arbeitsform unterscheiden. Es würde sich zudem lohnen, das Hilfsmittel einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einzusetzen. Würde die Forschung diese Aufgabe lösen, könnte es gelingen, die betriebliche Auseinandersetzung um das Thema Gruppenarbeit zu versachlichen und aus der von Arbeitgebern betriebenen Engführung auf Fragen der Arbeitsdisziplin und der Lohnkosten zu befreien.

■ Qualifizierte Gruppenarbeit lässt sich durch deren Produktivität legitimieren, doch sollte sie nicht auf diese Funktion beschränkt werden. Eine Gruppenarbeit, die den Beschäftigten die Möglichkeit einräumt, gleichberechtigt ihre Interessen in die Gestaltung von Arbeitsprozessen einzubringen, ist ein eigenständiger Wert. Dies zu begründen ist eine Aufgabe der Wirtschaftsethik und der Demokratietheorie. Auf dieser Grundlage geht es bei der Gruppenarbeit nicht, wie bei dem Nachweis wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, um die Entwicklung argumentativer Strategien gegenüber dem Management, sondern es geht um die Definition von Mindestarbeitsbedingungen und deren betriebs- und tarifpolitische Durchsetzung.

### **Re-Taylorisierung von Arbeit**

Vor allem in den Montagen standardisierter Massenprodukte vollzieht sich seit Mitte der 90er Jahre ein Trend der Re-Taylorisierung. Die »Zerstückelung« von Arbeitsinhalten ist nicht zwingend mit ganzheitlichen Produktionssystemen verbunden, wird vom Management jedoch häufig als eine Einheit gesehen. Auf der Grundlage erhoffter Lohnkostenvorteile und einer Lernkurvenideologie orientiert sich die Produktionsplanung an der Idealvorstellung der Wiederholung von immer gleichen und kürzesten Arbeitszyklen. Umfeldtätigkeiten sind für das Produktionspersonal nicht mehr vorgesehen. Angesichts dieser Problematik sind vorrangig Argumentationen und Strategien erforderlich, mit denen sich der Trend einer Re-Taylorisierung verhindern bzw. aufhalten lässt. Daneben sind Lösungen für den Fall erforderlich, dass sich der Trend für Teilbereiche der Produktion nicht mehr zu bremsen ist. Hierbei rücken bekannte leistungspolitische Themen auf die Tagesordnung: Pausenzeiten, Pausengestaltung und Arbeitszeiten. Zugleich stellt sich die Frage nach Mindestbedingungen der ergonomischen Gestaltung. Antworten auf

die Re-Taylorisierung zu finden ist keine einfache Aufgabe, weil sich die Lösungssuche im Spannungsfeld von Beschäftigungssicherung und der Qualität von Arbeit bewegt. Von den Antworten hängt es aber ab, inwieweit sich die Aussage »Besser durch gute Arbeit ist als Strategie langfristig auch besser für die Betriebe« verallgemeinern lässt. Eine aussichtsreiche Strategie könnte darin bestehen, verdeckte Kosten der Taylorisierung aufzudecken. Dies könnte zeigen, dass eine Re-Taylorisierung kein Garant für Beschäftigungssicherung, sondern eher ein Hindernis nachhaltigen Wirtschaftens ist.

Aus unserer Sicht stellt dies die Arbeitsforschung vor folgende Frage: Wie lässt sich in Produktionsbereichen, die in einem relativ großen Kostenwettbewerb stehen, menschengerechte Arbeit realisieren, ohne hierdurch das Ziel der Beschäftigungssicherung zu gefährden?

### **Arbeitsorganisation in Bereichen der produktionsnahen Dienstleistung**

Im Bereich der Bürotätigkeiten ist in den letzten Jahren einiges in Bewegung geraten. Dies betrifft ganz unterschiedliche Beschäftigtengruppen, in der Administration, in den produktionsnahen indirekten Bereichen, in der Forschung und Entwicklung und im Vertrieb. Seit längerem bekannt, aber immer noch aktuell sind das mit der Projektarbeit verbundene Stressrisiko und das Risiko ausufernder Arbeitszeiten. In den letzten Jahren werden neue Produktionssysteme auch bei Planungs- und Entwicklungsarbeiten und in der Administration eingesetzt. Die Folge ist für viele Beschäftigte eine spannungsreiche Kombination von Standardisierung, Handlungsspielräumen bei der Prozessoptimierung, Ergebnisverantwortung, Termindruck und nach Kostenvorgaben oder Zeitbausteinen bemessenen personellen Ressourcen. Ein anderer Teil der Beschäftigten in der produktionsnahen Dienstleistung erlebt eine schlichte

Re-Taylorisierung ihrer Arbeit, ohne Erweiterung von Handlungsspielräumen.

Neue Bürokonzepte (»offene Büros«), die zu einer Raumverdichtung führen und damit Kosten senken sollen, schaffen zahlreiche neue ergonomische Herausforderungen. Insgesamt ergeben sich neue Problemlagen und dies vor allem innerhalb blinder Flecke einer Vielzahl der Interessenvertretungen. Bereits diskutiert wird der Verfall von Arbeitszeit im Bürobereich und die hier stetig steigende zeitliche Arbeitsbelastung. Relativ neu sind Themen wie die Standardisierung von Arbeitsprozessen und die Gestaltung »verschwendungsfreier« administrativer Tätigkeiten. Noch herrscht wenig Transparenz über diese Entwicklungen im Bürobereich und darüber, mit welchen Problemlagen welche Beschäftigtengruppen konfrontiert sind. Transparenz sollte dringend hergestellt werden. Darüber hinaus werden Lösungen für eine Regulierung der Leistungsbedingungen bei indirekten Tätigkeiten benötigt. Die Bearbeitung neuer Entwicklungen industrienaher Dienstleistungen sollte jedoch nicht dazu führen, traditionelle Risiken aus dem Blickfeld zu verlieren. Hierzu zählen neben gesundheitlichen Gefährdungen für den Bewegungsapparat vor allem die Umgebungsbedingungen wie die Beleuchtung und der Lärm.

Aus gewerkschaftspolitischer Sicht stellen sich vorrangig folgende Fragen an die Forschung: Was bedeuten schlanke Produktionskonzepte für die Arbeitssituation unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen im Büro, für die Zusammenarbeit unterschiedlicher Funktionsbereiche sowie zwischen »direkten« und »indirekten« Bereichen? Was ist bei Bürotätigkeiten eine am menschenmöglichen zumutbare und akzeptable Leistungsanforderung und wie lässt sich das Konstrukt Leistungsanforderung bei Bürotätigkeiten operationalisieren, beurteilen und

betrieblich regulieren? Und schließlich: Welche mittel- und langfristigen Folgen werden »schlanke« Geschäftsprozesse für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen haben?

## 2.4 Alternsgerechte und lernförderliche Arbeitssysteme

### Alternsgerechte Arbeitssysteme

Die alternsgerechte Gestaltung von Arbeitssystemen ist seit Jahren ein in ihrer Dringlichkeit begründetes und in der angewandten Arbeitswissenschaft gut erforschtes Thema. Darüber hinaus sind zahlreiche Lösungsansätze und in der Praxis nutzbare Instrumente bekannt. Dennoch hat die alternsgerechte Gestaltung meist nur einen untergeordneten Stellenwert in der strategischen Unternehmensführung und in der Gestaltung von Produktionssystemen. Vor diesem Hintergrund droht Arbeitskräften ein gesundheitlicher Verschleiß lange vor Erreichen des Rentenalters. In den Betrieben entsteht eine schiefe Altersstruktur, die sich mittlerweile in einem Großteil der Unternehmen andeutet. Die absehbaren Folgen sind ein Know-how Verlust und die Notwendigkeit, zukünftig mit älteren und in ihrer Leistungsfähigkeit durch Fehlbeanspruchungen eingeschränkten Arbeitskräften zu produzieren. Mit dem Fehlen eines Demographiemangements vernachlässigen Unternehmen eine wichtige Voraussetzung ihrer eigenen Zukunftsfähigkeit. In diesem Themenfeld stellt sich zunächst die Frage nach den Gründen für ein vernachlässigtes Management alternder Belegschaften. Darauf aufbauend sind Strategien zu entwickeln, die unter Berücksichtigung betrieblicher Investitionsstrategien, Budgetierungsgewohnheiten und Planungsprozessen praktikable Lösungen aufzeigen. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die gezielte Laufbahngestaltung und darauf abgestimmte geplante Tätigkeitswechsel und Qualifizierungen. Für ältere Arbeitskräfte

sind Maßnahmen einer altersspezifischen Arbeitszeit- und Leistungspolitik zu entwickeln. Diese könnten die Pausengestaltung, den Urlaubsanspruch sowie Freiheitsgrade und Wahlmöglichkeiten im Arbeitsprozess umfassen.

Hier ist die IG Metall gefordert, altersspezifische Regelungen insbesondere für die Gestaltung von Leistungsanforderungen, Erholzeiten und den Umgang mit individuellen Leistungsschwankungen zu erwirken. Hierfür kann die Arbeitswissenschaft eine Grundlage schaffen. Mit Blick auf die Arbeitsforschung wäre es zum einen erforderlich, zu untersuchen, wie sich die Leistungsfähigkeit im Alter verändert und welche Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und -organisation diesem Wandel Rechnung tragen kann. Zum anderen wäre es erforderlich, zu untersuchen, welche Einflüsse im Erwerbsverlauf zu welchen Veränderungen der Arbeitsfähigkeit beitragen.

### **Qualifizierung und Kompetenzentwicklung**

Eine wichtige Voraussetzung, um dauerhaft Beschäftigung und Einkommen zu sichern, liegt in der Qualifikation und Kompetenz der Arbeitskräfte. Damit ist die schulische, berufliche und akademische Ausbildung eine wichtige Voraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit. Mit dem Ziel, Ausbildungs- und Lohnkosten zu verringern, sind derzeit Bestrebungen verbunden, Ausbildungen unterhalb der dreijährigen Facharbeiterausbildung einzuführen. In den Begründungen wird auf eine größere Flexibilität im Ausbildungssystem und auf bessere Chancen für Hauptschüler und Jugendliche ohne Schulabschluss verwiesen. Diesen Zielen soll auch eine Modularisierung der Ausbildung als Ersatz für das bislang erfolgreiche Modell der dualen Ausbildung dienen. Die Debatte um den europäischen Qualifizierungsrahmen (EQR) und die Modularisierung der Berufsausbildung bietet bildungspolitisch eine Untermauerung der betrieblichen Strategien. Zugleich

wird von Arbeitgeberverbänden und in Teilen der Industrie die Notwendigkeit einer Beschäftigung von Facharbeitern in Frage gestellt.

Angesichts der Verbreitung von »Jedermannsarbeit« stellt sich die Frage, ob diese Entwicklung letztendlich nicht die Fähigkeit begrenzt, technologischen Wandel und innovative Produkte dauerhaft zu bewältigen. Erforderlich sind Argumentationen, die die Bedeutung von Menschen als Träger von Wertschöpfung und Innovation belegen und die als Grundlage einer bewussten Beibehaltung qualifizierter Facharbeit und angemessener Aus- und Weiterbildung dienen. Zugleich muss die Argumentation Bestrebungen nach erweiterter Flexibilität in der Kompetenzentwicklung und nach Ausbildungschancen bislang benachteiligter Gruppen aufgreifen.

Um betriebliche Interventionsmaßnahmen begründen und entwickeln zu können, müsste die Arbeitsforschung den Begriff der Lernförderlichkeit operationalisieren und auf dieser Grundlage Messinstrumente entwickeln, die wissenschaftlichen Ansprüchen standhalten. Darüber hinaus ist die betriebliche Arbeitspolitik auf Begründungen für Mindestanforderungen der Lernförderlichkeit angewiesen. Auch hier eröffnet sich ein Betätigungsfeld für die Arbeitsforschung.

### **2.5 Arbeitszeit- und Leistungspolitik**

Kurzfristökonomie und finanzmarktorientierte Unternehmenssteuerung führten bereits vor der Krise zu einer Entgrenzung von Leistung und Arbeitszeit. Für viele Beschäftigte war und ist der gestiegene Zeit- und Leistungsdruck in der Arbeit damit verbunden, dass auch die Grenzen der sozialen und gesundheitlichen Verträglichkeit erreicht wurden. Durch lange Arbeitstage oder belastende Arbeitszeiten geriet das Verhältnis von Arbeits- und Privatleben aus dem Lot, in der

Arbeit selbst stellen sich Fragen der Zumutbarkeit und Belastungsfähigkeit, vor allem auch mit Blick auf den Zeitraum bis zum Erreichen des Rentenalters.

Arbeitszeit und Leistung sind eng miteinander verknüpft. Immer dann, wenn die Leistung auszufertigen oder die erwartete Leistung in der vereinbarten bzw. zur Verfügung stehenden Zeit von den Beschäftigten nicht erbracht werden kann, geraten Arbeitszeiten aus dem Ruder und gefährden Gesundheit und soziale Beziehungen. In vielen Unternehmen herrscht eine Situation »systemischer Überlastung«. Die Beschäftigten selbst müssen zunehmend dafür Sorge tragen, dass der Leistungsprozess erfolgreich verläuft, sie befinden sich häufig in einer Situation der »permanenten Bewährung« (Marrs 2008, Kratzer/Nies 2009).

Die Stellschrauben zur Beeinflussung der Arbeits- und Leistungssituation sind in den Betrieben vielfältig und unterschiedlich. Jenseits dieser Unterschiede kommt es darauf an, am subjektiven Leistungs- und Belastungsempfinden der Kollegen und Kolleginnen anzusetzen. Dabei bestätigt sich, dass in der Wahrnehmung der Beschäftigten ihre Arbeits- und Leistungssituation eng verknüpft ist mit der Unternehmenspolitik (Renditemargen, Wettbewerbsdruck, Ort in der Wertschöpfungskette, Standortsicherheit etc.), mit der Art und Weise der Arbeitsorganisation sowie mit der Länge und Gestalt ihrer Arbeitszeit.

Außer Umfrageergebnissen aus der Meinungsforschung liegen gegenwärtig kaum sozialwissenschaftliche Forschungsergebnisse darüber vor,

- wie die Beschäftigten / Beschäftigtengruppen ihre derzeitige Leistungs- und Arbeitszeitsituation konkret verarbeiten

- ob es Widerstandspotenziale gegen Verschlechterungen gibt
- und welche Ansatzpunkte für sinnvolle Regulierungen und Verbesserungen der betrieblichen Praxis sich aus ihren Erfahrungen und Verarbeitungen ergeben.

Hierzu besteht Forschungsbedarf. In der Forschung sollte außerdem

- die Verschränkung der Handlungsfelder Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Leistung
  - und darüber hinaus die Verbindung mit Gesundheit und sozialem Leben
- stärkere Berücksichtigung finden.

Bekannt ist, dass bezogen auf die Einschätzung von Einflussmöglichkeiten auf die Arbeits- und Leistungssituation, sich im letzten Jahrzehnt zwar einerseits das Gefühl von »Ohnmacht« verstärkt hat. Andererseits haben sich im Zuge des gestiegenen betrieblichen Handlungsdrucks aber auch Ansätze einer Revitalisierung von Arbeitspolitik entwickelt, die Anlass zur Hoffnung geben. Es kommt deshalb weiterhin und künftig sogar verstärkt darauf an, Arbeitszeit und Leistung als zentrale Handlungsfelder zu begreifen und sie in und nach der Krise aufzuwerten. Dabei werden auch die Fragestellungen zu bearbeiten sein, welche Konsequenzen Betriebsräte und Gewerkschaften daraus ziehen, dass es zukünftig stärker als bisher auf die »Selbstvertretung« arbeitszeit- und leistungspolitischer Interessen ankommt. Und: Wie lässt sich eine stärkere »Selbstvertretung« durch Regulierung unterstützen?

### Leistungspolitik

Leistung hat sowohl in den gewerblichen als auch in den indirekten Bereichen häufig ein gesundes Maß verloren. Durch die Krise und ihre Folgen droht sich dies noch zu verschärfen.

Hoher Leistungsdruck ergibt sich oft aus wachsenden und komplexeren Anforderungen bei gleichzeitig knapperen Ressourcen (Personal und Zeit). Viele Beschäftigte befinden sich in einer Situation systematischer Überforderung durch maßlose, »unerreichbare« Vorgaben oder Ziele, nicht als Versehen, sondern als Bestandteil moderner Managementstrategien. Diese brechen sich zwar auf der Arbeitsebene häufig mit dem »praktisch Machbaren«, entfalten aber gleichwohl ihre intendierten Wirkungen. Für die Beschäftigten kommt unter diesen Bedingungen zur »eigentlichen« Leistung noch die »Leistung der Selbststeuerung« (sie müssen selbst die Voraussetzungen dafür schaffen, dass der Leistungsprozess möglichst optimal funktioniert und ein Arbeitsergebnis im knappen Zeitgerüst zustande kommt). Diese Leistung ist »unsichtbare« Leistung. Wie lässt sie sich erfassen? Diese Frage ist einerseits eine Forschungsfrage und andererseits eine unmittelbar praktische Frage mit wachsender Bedeutung für gewerkschaftliche Leistungs- und Arbeitspolitik. Es stellt sich die Aufgabe, sowohl dem Anerkennungsdefizit als auch der Maßlosigkeit entgegen zu wirken.

Die Leistungsschraube wurde auch in den traditionellen Produktionsbereichen häufig im Zusammenhang mit kürzeren Taktzeiten in der Montage, Kürzung der Erholzeiten etc.) angezogen. Nachdem zeitwirtschaftliche Methoden der Leistungsbemessung in den Produktionsbereichen vieler Unternehmen eine Zeitlang zurückgefahren wurden, ist die Entwicklungsrichtung diesbezüglich heute wieder offen. Insbesondere im Zusammenhang mit neuen Produktionssystemen stellt sich verstärkt die Frage nach neuen geeigneten Leistungsbezugsgrößen zur Leistungsbewertung und -gestaltung. Dabei besteht Forschungsbedarf zu der Frage, welche Leistungsbezugsgrößen gegenwärtig in welchen Konstellationen und in welchem Umfang gewählt werden. Ebenso

besteht ein praktischer Bedarf an Austausch und Orientierung in Bezug auf geeignete Vorgehensweisen im Betrieb, wenn die herkömmlichen Leistungsbezugsgrößen ihre Relevanz für die Leistungssituation und Leistungsbewertung verlieren. Noch stärker als in den Produktionsbereichen stellt sich die Frage nach geeigneten (neuen) Leistungsbezugsgrößen in den herkömmlichen Angestelltenbereichen. Dort wird häufig indirekt gesteuert, zugleich werden teilweise Verfahren flexibler Standardisierung neu eingeführt. Eine Tradition der Leistungsbewertung, die auf vereinbarten Leistungsbezugsgrößen basiert, gibt es in diesen Bereichen nicht. Hier stellt sich häufig zu. ä. hst die Aufgabe, mit den Beschäftigten Bereich für Bereich jeweils passende und geeignete Leistungsbezugsgrößen zu entwickeln.

Eine wichtige Forschungsfrage in diesem Zusammenhang ist, welche beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen betriebliche Kennzahlen (und insbesondere ökonomische/ betriebswirtschaftliche Kennzahlen) haben. Beeinflussen sie die betriebliche Arbeits- und Leistungssituation direkt oder indirekt – und wenn ja, in welchem Ausmaß? Wie gehen Beschäftigte und Betriebsräte mit betrieblichen Kennzahlen um? Wird durch diese Kennzahlen der Wettbewerbskorporatismus geschürt? Gibt es ausgehend von unternehmensbezogenen bzw. betrieblichen Kennzahlen Ansatzpunkte und Ansätze, um betriebliche Interessenvertretung zu verankern?

Immer mehr Unternehmen versuchen, von der aufwandsbezogenen Leistungsbetrachtung und der leistungsbezogenen kollektiven Mitbestimmung – mindestens teilweise – weg zu kommen. Dies drückt sich auch bei der Wahl der Entgeltgrundsätze aus: Unternehmen versuchen verstärkt, sich von leistungsbezogenen Entgeltgrundsätzen zu verabschieden und wenden z. B. Leistungsbeurteilungen an. Auch Kombina-

tionen (die tarifvertraglich nicht in allen Tarifgebieten erlaubt sind) finden vermehrt Anwendung. Erkenntnisse bzw. Forschungsergebnisse darüber, wie verbreitet diese Tendenzen inzwischen sind und ob und wie stark die Bedeutung von produktivitätsorientierten Prämiensystemen und Zielvereinbarungen zunimmt, wären nützlich und hilfreich. Die Erfahrung zeigt, je erfolgsbezogener oder willkürlicher die Betrachtung, desto maßloser werden Leistung und Arbeitszeit. Deshalb ist festzuhalten: Die Orientierung an einer aufwandsbezogenen Leistungsbetrachtung und mitbestimmten Leistungsbedingungen ist weiterhin richtig. Sowohl für die arbeitspolitische Forschung als auch für praktische gewerkschaftliche Leistungspolitik stellt sich dabei allerdings die zentrale Frage, wie sich der Maßstab aufwandsorientierter Leistung in neuen unternehmerischen Steuerungsformen realisieren lässt.

Die neuen Entgeltrahmenabkommen (ERA) bieten die Möglichkeit, auch in den herkömmlichen Angestelltenbereichen mitbestimmte Leistungsentgeltgrundsätze einzuführen. Nach der ersten Phase der Einführung von ERA (Arbeitsbewertung / Eingruppierung) gibt es bislang jedoch noch wenig Neugestaltung von Leistungsentgelten in den Betrieben. Dies könnte sich in Zukunft ändern. Mitbestimmte Entgeltgrundsätze bieten den Vorteil, dass mit ihnen Bedingungen der Leistung mitgeregelt werden können.

Wenn es um die Verbesserung der Leistungsbedingungen geht, muss der Blick neben den Leistungsentgelten auf weitere Felder gerichtet werden. Eines dieser Felder ist z. B. die Erholzeiten. Diese gilt es unter Berücksichtigung der neuen Ausgangslagen wieder auf die Tagesordnung zu setzen. Dabei stehen in Bereichen mit traditionellen Belastungen stündliche oder tägliche Erholzeiten zum Ausgleich für übermäßige Belastungen im Vordergrund, während es in indirekten Bereichen

bzw. bei Projektarbeit – über die Frage von Pausen hinaus – auch um Auszeiten zwischen den Projekten oder zwischen längeren Anspannungsphasen geht. Auch bei diesem Thema zeigt sich die enge Verbindung zwischen Leistung und Arbeitszeit.

### **Arbeitszeitpolitik**

Obgleich sich in der Krise die Vorzeichen der arbeitszeitpolitischen Diskussion verändert haben, zeichnen sich bereits heute wieder Entwicklungen der Arbeitszeit ab, die aus der Zeit vor der Krise bekannt sind. In der Krise haben Kurzarbeit, die Entnahme von Zeitguthaben aus Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitreduzierungen auf Basis des Tarifvertrages Beschäftigungssicherung und Rückführungen der Quotenregelungen zu der weitgehenden Beschäftigungssicherung entscheidend beigetragen. Deshalb ist heute nicht mehr zu bestreiten: Kürzere Arbeitszeiten sichern Beschäftigung.

Diese krisenbedingten Reduzierungen der Arbeitszeit stehen allerdings nur vordergründig im Kontrast zu den prägenden Trends der Entwicklung der Arbeitszeit in der Metall- und Elektroindustrie in den vergangenen Jahren: Entgrenzung und Flexibilisierung. Statt der in weiten Teilen tarifvertraglich vereinbarten 35-Stunden Woche arbeiteten die Beschäftigten in Vollzeit vor der Finanz- und Wirtschaftskrise in der Metall- und Elektroindustrie im Durchschnitt 39 Stunden (IAQ 2009). Und auch in der Krise gab es Diskrepanzen: Während Teile von Belegschaften in Kurzarbeit waren, arbeiteten andere Teile meist aus indirekten Bereichen nach wie vor ohne Ende. Außerdem sind in der Metall- und Elektroindustrie flexible Arbeitszeiten stark verbreitet. Dabei fand die Flexibilisierung in erster Linie als Anpassung der Arbeitszeiten an die Schwankungen des Marktes und nicht nach den Wünschen der Beschäftigten statt. In der Folge wurden die individuellen Arbeitszeiten für die Beschäftigten immer weniger plan- und

berechenbar. Verlängerte und flexibilisierte Arbeitszeiten führten zu wachsenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Vereinbarkeitsproblemen zwischen den beruflichen und privaten Interessen der Beschäftigten. Wenn es nicht gelingt, wirksam gegenzusteuern, drohen sich diese Entwicklungen nach der Krise fortzusetzen.

Während in indirekten Bereichen »Arbeiten ohne Ende« und der Verfall von Arbeitsstunden, die über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus geleistet wurden, zur täglichen, wöchentlichen und jährlichen Erfahrung wurden, nahmen in traditionellen Produktionsbereichen ungesunde Schichtarbeitssysteme zu. In allen Betriebsbereichen stieg der arbeitszeitpolitische Handlungsbedarf, ohne dass er in den vergangenen Jahren tarif- und betriebspolitisch annähernd zufriedenstellend bewegt werden konnte.

Die Arbeitszeitfrage stellt sich mit Blick auf die Folgen der Krise und die Bewältigung der voraussehbaren schwierigen Arbeitsmarktentwicklung gerade auch in der Metall- und Elektroindustrie mit neuer Dramatik und Dynamik. Dies gilt es für eine erneute Debatte über Arbeitszeit und Arbeitszeitpolitik zu nutzen. Dabei sind die unterschiedlichen Arbeitszeitrealitäten zu berücksichtigen. Eine neue Initiative zur Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitpolitik kann und sollte mit Vorschlägen für gesundheits- und altersgerechte Arbeitszeiten und in diesem Zusammenhang mit Fragen der zumutbaren Leistung verbunden werden und den Wunsch der Beschäftigten nach einer besseren Balance von Arbeit und Privatleben aufnehmen. Auch das Thema einer lebenslauforientierten Arbeitszeitgestaltung, für die es im Rahmen der vereinbarten Langzeitkonten in zwei Tarifgebieten und einer Branche bereits erste Ansätze gibt, ist (wieder) aufzugreifen.

Trotz steigender Erwerbstätigkeit von Frauen haben sich die Arbeitszeitrealitäten von Frauen und Männern in den letzten Jahren weiter auseinanderentwickelt. Damit geschlechter-spezifische Rollenzuweisungen sich nicht weiter verfestigen, Frauen nicht noch weiter von Entwicklungsperspektiven in der Erwerbsarbeit und Männer vom Leben und Arbeiten in der Familie bzw. der Privatsphäre ausgeschlossen bleiben, sind neue arbeitszeitpolitische Weichenstellungen notwendig, die allerdings auch durch sozial- und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen unterfüttert werden müssen. Solche arbeitszeitpolitischen Bausteine sind wichtige Bestandteile der Krisenbewältigung und gleichzeitig Bestandteile eines zukunftsfähigen Entwicklungspfades.

Arbeitszeitpolitische Forschung, die eine so angelegte arbeitszeitpolitische Initiative unterstützen möchte, müsste folgenden Fragen nachgehen:

- Wie sieht die Arbeitszeitlandschaft im Organisationsbereich der IG Metall konkret aus?
- Welche Verbreitung haben z. B. welche Arbeitszeitkontenregelungen?
- Gibt es Beispiele für eine innovative arbeitszeitpolitische Praxis (kreative Kontenregelungen, gute Ampelregelungen, verankerte Ruhepausen etc.)?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den Leistungsbedingungen und Arbeitszeit und welche Ansatzpunkte ergeben sich daraus für gewerkschaftliche Politikansätze?
- Wie kann Forschung die notwendige Verbindung von Arbeitszeitmaßnahmen zur Beschäftigungssicherung mit arbeitszeitpolitischen Weichenstellungen für gesundheits- und sozialverträgliche Arbeitszeiten unterstützen?

Dabei gilt: Bei all diesen Fragestellungen darf aufgrund

der beschriebenen Verschränkung der Handlungsfelder der notwendige integrative Ansatz nicht aus den Augen verloren werden.

### **3 Notwendigkeit des Umsteuerns: Nachhaltigkeit statt Kurzfristökonomie**

In der gegenwärtigen Krisenlage sind neben den Fragen neuer Regulierungen des Finanzmarktes, der Sicherung der systemischen industriellen Strukturen und der Verteilung der Krisenlasten die Fragen der Qualitätsstandards von Arbeit und Leistung und der Förderung von Innovation geradezu strategische Schlüsselthemen – insbesondere für die arbeitspolitische und industriepolitische Debatte. Da Innovationen sich erst über längere Fristen rechnen, setzt eine solche Option schon die Auseinandersetzung mit den gescheiterten Imperativen einer Kurzfristökonomie und Stärkung von nachhaltigen Konzepten voraus.

Der Typus der Krise – vor allem angesichts der Strukturprobleme der Überkapazitäten in der Automobilindustrie – setzt die Frage des Umsteuerns auf neue Produkte und Dienstleistungen auf die Tagesordnung. Solche strategischen Restrukturierungen – etwa von Autokonzernen hin zu Mobilitätsunternehmen – erfordern neben einer wirtschafts- und industriepolitischen Einbettung unabdingbar auch innovative, kreativitätsförderliche Strukturen in den Unternehmen selbst. Die Erfahrungen in manchen krisenbetroffenen Betrieben bestätigen, dass beteiligungsorientierte Innovationsprozesse positive Wirkungen auslösten. Mit rückwärtsgewandten Konzepten neotayloristischer und beteiligungsblockierender Arbeitsgestaltung wäre dies nicht zu meistern.

Die Frage, ob es gelingt, einen arbeitspolitischen Paradigmenwechsel durchzusetzen, der die unter dem Druck

der finanzmarktorientierten Fehlsteuerung und unter den tayloristisch-toyotistischen Vorzeichen vergeudeten Handlungs- und Verhaltenspotenziale tatsächlich erschließt, wird zur gemeinsamen Aufgabe von Gewerkschaften und Arbeitsforschern, um eine politische Debatte hierzu zu initiieren. Dies wird ein wichtiger Bestandteil eines qualitativ ausgerichteten Antikrisenkonzepts sein müssen, mit dem ein neuer Entwicklungspfad eingeleitet werden könnte.

Da allerdings neue Produktionsverfahren und Organisationsformen nicht automatisch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen einschließen, also innovative Arbeit nicht umstandslos auch gute Arbeit ist, erhält die Anspruchs- und Interessenartikulation der Beschäftigten selbst an guter Arbeit ein eigenes Gewicht. Gute Arbeit muss deshalb auch demokratische Arbeit sein – also reale Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten und Mitbestimmung durch die Interessenvertretungen gewährleisten.

Die Profilierung der Interessen der strukturell unterlegenen Beschäftigten in diesem Prozess ist die Voraussetzung dafür, dass als Resultate konfliktorischer Aushandlungsprozesse immer wieder produktive Interessenkompromisse erzielt werden, die Wirtschaftlichkeitsaspekte mit Humanisierungsanliegen zu einem Ausgleich bringen. Deshalb ist Demokratie in der Arbeit eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Krisenüberwindungsstrategie.

Die Einleitung eines neuen arbeitspolitischen Pfades wird ohne ein neues arbeitskulturelles Umfeld und ein politisches Umsteuern nicht zu haben sein. Ohne eine kritische Auseinandersetzung mit dem gescheiterten finanzmarktgetriebenen Perpetuum Mobile der Wirtschaftswelt ist eine Ökonomie der Nachhaltigkeit nicht denkbar. Dabei kann das Regime des

Shareholder Value möglicherweise verblasen, ohne dass dies notwendigerweise schon mit einem Bedeutungsverlust wertorientierter Steuerungskriterien einhergehen muss. Deshalb brauchen arbeitspolitische Gegenstrategien ein eigenes Leitbild einer guten Arbeit und nachhaltige Unternehmenspolitik.

Um arbeitspolitische Innovationen tatsächlich zu befördern, müssen die Arenen der Auseinandersetzung um alternative Entwicklungspfade zum Finanzmarktkapitalismus über den Betrieb hinaus auf die Tarifpolitik sowie die Branchen-, Struktur- und Regionalpolitik erweitert werden. Der von der IG Metall vorgeschlagene Beteiligungsfonds zur Unternehmenssicherung, der zu allererst die industrielle Wertschöpfung hierzulande sichern soll, könnte einen Weg der öffentlich finanzierten und kontrollierten Investitionssteuerung eröffnen, in dem auch die arbeitspolitischen Entwicklungspfade beeinflusst werden können. Ohne eine Stärkung solcher wirtschaftsdemokratischen Einflussmöglichkeiten ist eine grundlegende Abkehr vom finanzmarktdominierten Typus der Unternehmens- und Wirtschaftspolitik schwer vorstellbar.

Für eine realitätsgerechte Strategieentwicklung ergeben sich im Dialog mit der Arbeitsforschung folgende Fragen:

- Welche Brüche und neue Herausforderungen hat die Krise des finanzmarktorientierten Steuerungs- und Produktionsmodells mit sich gebracht und ergeben sich daraus Ansatzpunkte für ein Umsteuern in den arbeitspolitischen Handlungsfeldern? Welche arbeitspolitischen Gegenleitbilder ließen sich aus Sicht einer nachhaltigen Unternehmenspolitik als Kontrapunkt entwickeln?
- Welche Voraussetzungen müssen für einen arbeitspolitischen Paradigmenwechsel gegeben sein und welche Verknüpfungen mit Schritten eines industriepolitischen

Umsteuerns und einer Wirtschaftsdemokratie müssen erarbeitet werden?

- Welche Handlungs- und Politikebenen müssen dabei berücksichtigt werden?

## 4 Interessenpolitische Konstellationen für Arbeitspolitik

### 4.1 Rahmenbedingungen

Ökonomisierung und Wettbewerbsorientierung durchdringen gegenwärtig alle gesellschaftlichen und betrieblichen Handlungsbereiche in einem bislang unbekanntem Maß. Im industriellen Bereich wirken dabei mehrere Entwicklungen zusammen: Überzogene Rendite- und Shareholder-Value-Orientierungen der Unternehmen, die Vermarktlichung aller betrieblicher Prozesse auch im Innern der Unternehmen sowie Prozesse des industriellen Strukturwandels. Im Ergebnis werden die einzelnen Beschäftigten, die Belegschaften und ihre Interessenvertreter und Interessenvertreterinnen in neuer Weise mit Zwängen des Wettbewerbs konfrontiert, sie werden selbst zu Akteuren im Konkurrenzzusammenhang. Unter diesen Vorzeichen drohen bewährte Formen von Regulierung und Gegenmacht, z. B. bei der Arbeitszeit, aber auch in anderen Handlungsfeldern, ins Leere zu laufen.

Die Mechanismen von Kurzfristökonomie und neuer Steuerung scheinen trotz des tiefen Einschnitts durch die Krise ungebrochen weiterzuwirken, obwohl sie doch zur Entstehung der Krise beigetragen haben.

Gewerkschaftliche Arbeitspolitik wird unter diesen Bedingungen vor grundlegend neue Herausforderungen gestellt:

**Folgen neuer Steuerung:**

Abhängig Beschäftigte müssen an Markt und Rendite orientierte Ziele erfüllen, sie müssen wettbewerbsorientiert handeln und darauf achten, dass sich ihre eigene Arbeit für das Unternehmen rentiert. Höhere Verantwortung und höhere Autonomie verbinden sich mit der Anforderung an die Beschäftigten, die betrieblichen Prozesse selbständig und ohne Blick auf die Uhr zu meistern und kontinuierlich zu verbessern. Diese Entwicklung hat ambivalente Folgen für die Beschäftigten, denn mit der größeren Selbständigkeit steigt auch die Maßlosigkeit bei den Leistungsanforderungen und der Arbeitszeit.

Zudem ergibt sich ein paradoxes Phänomen: Unter den Prämissen von indirekten Steuerungsformen in den Unternehmen werden einzelne Forderungen aus der Humanisierungsdiskussion, wie z. B. die Forderung nach größeren Handlungsspielräumen, teilweise eingelöst – allerdings nicht als Ergebnis eines erfolgreichen Kampfes der Betriebsräte und Betriebsrätinnen und Beschäftigten, sondern als Bestandteil neuer Managementstrategien. Das verändert die Bedingungen für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung grundlegend.

Wenn die Beziehungen in den Betrieben »marktförmiger« werden, müssen die Mechanismen der Konkurrenz unter den Beschäftigten und zwischen Belegschaften im Rahmen der Interessenvertretung ebenso mitbedacht werden wie eine den Akteuren zugeschriebene unternehmerische Verantwortung.

**Vielfalt der Arbeitssituation und -entwicklungen:**

Arbeitspolitische Antworten und Gegenstrategien werden nicht zuletzt auch deshalb schwieriger, weil sie weniger

denn je einem einheitlichen Muster folgen können. Indirekte Steuerung ist zwar ein übergreifender Basistrend, trifft aber auf vielfältige betriebliche Konstellationen, deren Spanne von relativ hoch qualifizierter Dienstleistungstätigkeit bis zu Produktionsarbeit mit kurzzyklischen Takten reicht. Auch unter den neuen Vorzeichen gibt es durchaus Arbeitsbereiche, in denen das Management die direkte Kontrolle verstärkt. Arbeitskonstellationen mit vorgeschriebenen Zeittakten nehmen sogar wieder zu und nicht selten werden Prozesse der Standardisierung in industriellen Dienstleistungsbereichen neu eingeführt. Je nach betrieblicher oder tätigkeitsbezogener Konstellation übersetzen sich Wettbewerbskategorien in sehr unterschiedlicher Art und Weise in das konkrete Arbeitshandeln der Beschäftigten. Diese konkreten Realitäten in den Tätigkeitsfeldern müssen bei der arbeitspolitischen Strategiebildung berücksichtigt werden.

**Gefahr der Verbetrieblichung:**

Unter den Imperativen des radikalisierten Shareholder-Regimes, die unter dem Motto der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eine Sicherung von Mindestrenditen der jeweiligen Unternehmen als Ziel vorgaben, hat sich in den letzten Jahren der Trend zur »Verbetrieblichung« der Aushandlungsarenen verstärkt. Das hat die betrieblichen Durchsetzungsmöglichkeiten geschwächt. Es zeigt sich schon jetzt, dass trotz der Krise finanzmarktorientierter Steuerung ein marktgetriebenes und an Kurzfristzielen orientiertes Kontrollregime in der Regel fortbestehen wird. Es besteht die Gefahr, dass angesichts der Krisenauswirkungen neue Formen der Sozialpartnerschaft auf betrieblicher Ebene und neue krisenkorporatistische Arrangements gegenüber der Politik an Gewicht gewinnen – in beiden Fällen allerdings auf niedrigerem Niveau mit substantiellen Einbußen für Einkommen und Arbeitsstandards der Beschäftigten.

Mehr denn je wird angesichts der »großen Krise« die Notwendigkeit eines arbeitspolitischen Umsterns sichtbar. Es sind grundlegend neue Weichenstellungen nötig, um die Krise überwinden zu können und nicht neue Krisenrisiken heraufzubeschwören.

#### 4.2 Arbeitspolitische Optionen

Die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung kann zwischen idealtypischen strategischen Optionen in der Arbeitspolitik wählen, bzw. wird mit diesen konfrontiert. In der Praxis treten diese Optionen in der Regel als Mischformen auf. Betriebliche Wettbewerbsstrategien sind immer mehrdimensional, wobei jedoch bestimmte Zielsetzungen dominieren. Das gleiche gilt für arbeitspolitische Strategien. Es lassen sich drei idealtypische Strategien voneinander abgrenzen:

- Der Cost-Cutting-Ansatz, der vermutlich in der Mehrzahl der Industriebetriebe vorherrscht, läuft im Kern auf eine Strategie hinaus, die mehr Wettbewerbsfähigkeit durch weniger Kosten, insbesondere Arbeitskosten, zu realisieren sucht. Humanisierungsstandards von Arbeit werden infrage gestellt, und bisher gültige Humanisierungsleitbilder geraten aus wettbewerbspolitischen Gründen unter die Räder. Es zeichnet sich ab, dass in und nach der Krise nach wie vor auf diese Strategie in den Unternehmen gesetzt wird.
- Demgegenüber setzt ein innovationsorientierter Ansatz statt auf Kostenwettbewerb vor allem auf die Förderung von Innovationen. Statt Wettbewerbsvorteile durch verringerte Arbeitsentgelte und entgrenzte Arbeitszeiten anzustreben, stehen die Produktivitätspotenziale betrieblicher Modernisierungsstrategien im Vordergrund. Der innovationsorientierte Strategieansatz setzt auf die Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und Sozialverträglichkeit und versucht, betriebliche Wettbewerbssteige-

rungen und gute Arbeit gleichermaßen zu realisieren. Da Innovationsprozesse aber immer wieder auch mit einer Entgrenzung von Arbeitszeiten und Leistungen verbunden sein können, ist innovative Arbeit nicht umstandslos auch gute Arbeit.

- Der innovationsorientierte Ansatz sollte daher mit einem arbeitskraftzentrierten Ansatz der Arbeitspolitik verbunden werden. Nicht die Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung oder Innovationen, sondern der Schutz und die Profilierung der Interessen der abhängigen Arbeit charakterisieren diesen strategischen Ansatz. Betriebliche Wettbewerbsfähigkeit wird – zumal unter Krisenbedingungen – als Handlungsparameter auf profitgesteuerten Märkten anerkannt, jedoch nicht zum zentralen Strategieziel erhoben. Statt dessen rücken die Arbeitskraft- und Subjektinteressen der Beschäftigten und die Stärkung von Humanisierungsstandards ins Zentrum.

Die hohe Wertschätzung arbeitspolitischer Gestaltungskonzepte und die Suche nach arbeitspolitischen Fortschritten durch Interessenkompromisse zwischen Kapital und Arbeit kennzeichnen den innovationsorientierten wie den arbeitskraftzentrierten Ansatz. Entscheidungskonflikte entstehen immer wieder über die Platzierung betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit auf der interessenpolitischen Agenda, die erforderliche Konfliktintensität arbeitspolitischen Vorgehens und über die Engführung bzw. Ausweitung der Arenen, in denen um eine Revitalisierung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik gerungen werden muss. Damit die Beschäftigteninteressen in den Restrukturierungs- und Innovationsprozessen nicht unter die Räder kommen, ist in der betrieblichen Realität arbeitspolitisches Handeln gefordert, das den innovationsorientierten Ansatz mit dem arbeitskraftorientierten Ansatz verschränkt.

### 4.3 Anforderungen an die Interessenvertretung

Obgleich der arbeitspolitische Handlungsdruck groß ist und infolge der Krise eher noch steigen wird, haben arbeitspolitische Themen in den Gremien der Interessenvertretung einen sehr unterschiedlichen Stellenwert. Generell stehen sie in der Hierarchie der Aufgaben aufgrund des starken Wettbewerbs- und Ökonomisierungsdrucks sowie oftmals einer Standortbedrohung eher im unteren Bereich der Handlungsagenda. Hinzu kommt, dass die zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen außerordentlich knapp sind. Die kontinuierliche Bearbeitung arbeitspolitischer Themen erfordert spezifische und teilweise neue organisatorische Voraussetzungen und Handlungsorientierungen:

- Arbeitspolitische Anliegen erfordern die systematische Einbeziehung der Beschäftigten als »Experten ihrer Arbeitsbedingungen« selbst. Eine ausschließlich stellvertretende Interessenvertretung kann dies nicht gewährleisten. Dabei sind die Beschäftigten auch als »sachkundige Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen« eine wichtige Ressource für die betriebliche Interessenvertretung, sie sind der entscheidende Faktor für wirksame betriebliche Gegenmacht.
- Für eine effektive Interessenvertretung gegenüber dem Management verlangen arbeitspolitische Themen ein großes Maß an Professionalisierung und Erfahrung. Dies umfasst im Wesentlichen Kenntnisse der Arbeitsorganisation, der Produktionstechnik, der Entgeltgestaltung, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, des Arbeitsrechts, der Verhandlungsführung und des Veränderungsmanagements.
- Die Breite der arbeitspolitischen Themen wird in der Regel arbeitsteilig durch unterschiedliche Ausschüsse und Gremien bearbeitet. Ein integriertes und effektives Herangehen wird demgegenüber nur durch projektförmige

Arbeitsformen zu gewährleisten sein, um Arbeitspolitik als Querschnittsaufgabe wirksam wahrzunehmen.

Werden diese Handlungsanforderungen für die Bearbeitung arbeitspolitischer Themen formuliert, stellen sich folgende Fragen: Wie kann betriebliche Interessenvertretung angesichts knapper zeitlicher Ressourcen die neuen Herausforderungen der Arbeitspolitik bewältigen? Wie kann sie dies, wenn die arbeitspolitischen Spielräume durch eine auf Kurzfristökonomie eingeschworene Volkswirtschaft immer mehr verengt werden? Und wie kann sie dies, wenn der Gesetzgeber prekärer Arbeit Tür und Tor öffnet?

Die mit diesen Fragen thematisierten Schwierigkeiten stoßen auf eine neue Interessen-, Macht- und Politikkonstellation von Beschäftigten, Betriebsräten und Gewerkschaften. Im Zuge der neuen Steuerungsformen wird der individuelle Umgang mit der wachsenden Dynamik der (Wettbewerbs)Anforderungen wichtiger. Mehr als bisher müssen die Beschäftigten ihre Verfügbarkeit, ihre Leistungserbringung und sogar die Rationalisierung ihres Arbeitsprozesses selbst steuern. Sie werden von Objekten stärker zu Subjekten der Steuerung, aber auch der Grenzziehung gegen die damit einhergehende Maßlosigkeit – und dies unter Bedingungen abhängiger Beschäftigung. Für die Interessenvertretung im Betrieb kommt ihnen unter diesen Bedingungen eine größere Bedeutung zu als jemals zuvor. Denn wenn die Beschäftigten unter dem Druck des Wettbewerbs auf ihnen zustehende Rechte verzichten oder diese im Betrieb nicht umsetzen, läuft die Interessenvertretung über Betriebsräte und Gewerkschaften ins Leere.

Zudem verschieben sich die Grenzen zwischen betrieblicher und gewerkschaftspolitischer Interessenvertretung, z. B. konkret zwischen den Feldern der Betriebs- und der Tarif-

politik. Regelungsgegenstände, die bislang auf der Ebene der Flächentarifverträge be- und verhandelt wurden, werden zunehmend auch auf der betrieblichen Ebene bewegt. Dabei darf Betriebsnähe nicht mit Verbetrieblichung (als Ergebnis von Wettbewerbskorporatismus) verwechselt werden. Verbetrieblichung hat eine destabilisierende Wirkung auf den Flächentarifvertrag, betriebsnahe Tarifpolitik kann ihn stabilisieren. Dazu ist sie einzubetten in eine ergänzende überbetriebliche Koordinierung. Genauer zu erforschen, aber auch politisch zu diskutieren ist, welche Anforderungen sich aus diesen Verschiebungen für die arbeitspolitische Interessenvertretung der Gewerkschaften ergeben.

Mehr denn je wird angesichts der Wirkungen der »großen

Krise« sichtbar, dass die externe Umwelt des Betriebes auf die Beschäftigten und auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen einwirkt. Damit gilt umgekehrt: Der Betrieb ist nur zu verändern im Netz von Politik. Denn gerade in einer Zeit des Umbaus des arbeitsschützenden Wohlfahrtsstaates in einen kapitalfördernden Wettbewerbsstaat, in einer Zeit der »Vermarktlichung« aller Lebensbereiche, der Entgrenzung und Flexibilisierung, ist die Stärkung des politischen Mandats der Gewerkschaften dringlicher denn je. Nur durch eine selbstbewusste Vertretung der Anforderungen an eine flankierende Politik und einen integrierten Ansatz, der auf eine neue Balance von Interessenvertretung in Betrieb und Gesellschaft zielt, wird eine umfassende Vertretung der Interessen der Beschäftigten zukünftig erfolversprechend sein.

## II. Übersicht über arbeitspolitische Forschungsfelder

Wie eingangs angemerkt, verfolgt der Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung das Anliegen, den Austausch zwischen arbeitsorientierter Wissenschaft und IG Metall zu intensivieren, um gewerkschaftliche Arbeitspolitik und Arbeitsforschung zu stärken. Dazu gehört ein Praxis-Wissenschaft-Dialog, in dem auf der einen Seite die IG Metall über die Stände ihrer arbeitspolitischen Initiativen, Vorhaben und Positionen informiert und auf der anderen Seite die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ihre Kenntnisse über den Stand der Forschung zu den wesentlichen arbeitspolitischen Handlungsfeldern einbringen. Dies ermöglicht im Ergebnis, die arbeitspolitischen Aktivitäten der IG Metall mit der Arbeitsforschung mehr als bisher zu synchronisieren, Forschungsvorhaben von Seiten der IG Metall fachlich zu begleiten, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse mehr als bisher in die Praxis einfließen zu lassen und neue sinnvolle Forschungsprojekte zu initiieren.

Neben der Beschreibung arbeitspolitischer Handlungsfelder und Aufgaben aus Sicht der IG Metall (Kapitel I) geht es im Folgenden um einen zweiten wichtigen Schritt in diese Richtung: die aktuellen Forschungsstände zu den wesentlichen arbeitspolitischen Handlungsfeldern aufzubereiten und zusammenzutragen. Dieser Aufgabe haben sich die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Arbeitskreises Arbeitspolitik und Arbeitsforschung gestellt. Die Autorinnen und Autoren verstehen ihre Beiträge als ad-hoc-Ergebnisse ohne Vollständigkeitsanspruch. Mit der Benennung der jeweiligen Forschungsstände und Forschungsdefizite verbinden sie das Anliegen, Impulse für die weitere Arbeitsforschung zu vermitteln. Ihre Ergebnisse liefern einen bislang in dieser komprimierten Form nicht vorliegenden Überblick über die arbeitspolitische Forschungslandschaft. Sie werden im folgenden Kapitel II vorgestellt.

### Einschätzungen zum Forschungsstand Rationalisierung und Reorganisation

DIETER SAUER

#### Rationalisierung als Bezugspunkt gesellschaftlicher Zeitdiagnosen in den 70er und 80er Jahren

Die Debatte über die Stoßrichtung betrieblicher Rationalisierung bestimmte über Jahrzehnte Arbeitsforschung und gewerkschaftliche Arbeitspolitik:

In den 70er Jahren ging es um die Grenzen der fordistischen Massenproduktion und der tayloristisch geprägten Arbeitsorganisation, also um die Veränderung von damals noch relativ stabilen betrieblichen Strukturen und Verhältnissen. Die damals einsetzender Welle arbeits(platz)orientierter Rationalisierung wurde Anlass und Gegenstand einer breiten (industriesoziologischen) Arbeitsforschung, die als »*Humanisierungsforschung*« auch die arbeitspolitischen Diskussionslinien beeinflusste.

Seit Beginn der 1980er Jahre verschärfen sich die Flexibilisierungs- und Ökonomisierungsanforderungen in den Unternehmen: Sie waren Hintergrund und Anstoß einer Vielzahl *technikzentrierter Rationalisierungsmaßnahmen* (computergestützter Planungs- und Steuerungssysteme, flexible Automatisierung u. ä.) (z. B. Spur 1986, Scheer 1987). Als Gegenposition dazu verstanden sich arbeitspolitische Konzepte einer »*Reprofessionalisierung von Produktionsarbeit*« (Kern, Schumann 1984), die eine breite Funktions- und Aufgabenintegration und eine Requalifizierung von Produktionsarbeit anstrebten.

Bereits Mitte der 1980er Jahre wurde auf eine neue Stoßrichtung betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen hinge-

wiesen: Sie richtete sich nicht mehr allein auf die Leistungssteigerung an einzelnen Arbeitsplätzen, den Nutzungsgrad einzelner Maschinen und Anlagen und die Effekte einzelner Bearbeitungsprozesse, sondern auf die organisatorische Neuordnung betrieblicher Funktionen und Abläufe und ihre prozess- und betriebsübergreifende Integration und Vernetzung auf der Basis neuer IuK-Technologien. Über die unmittelbare Produktion hinaus rückten der gesamtbetriebliche Prozess und die überbetriebliche Vernetzung ins Blickfeld dieser Strategien *systemischer Rationalisierung* (Altmann u. a. 1986; Baethge/Oberbeck 1986). Der Schwerpunkt der Rationalisierung und auch der Rationalisierungsforschung lag auch in den 1980er Jahren noch im Produktionsbereich (das gilt auch für die »Dienstleistungsforschung«). Konzepte wie das »Ende der Massenproduktion« oder das »Ende der Arbeitsteilung« waren damals viel beachtete Analysen und sie blieben nicht bei den Erosionstendenzen der traditionellen Massenproduktion stehen, sondern formulierten auch mögliche alternative Produktionsmodelle (z. B. das der »flexiblen Spezialisierung« (Piore/Sabel 1984)). Allerdings setzte sich historisch eher eine »flexible Massenproduktion« durch und das Prinzip einer »flexiblen Standardisierung« wurde zum vorherrschenden Leitbild, das in den Konzepten integrativer oder systemischer Rationalisierung im Vordergrund stand.

### **»Die Reorganisationsfrage« und die »neue Unübersichtlichkeit in den 90er Jahren«**

In den arbeitspolitischen und organisatorischen Stoßrichtungen der Rationalisierung in den 1980er Jahren verknüpften sich bereits die verschiedenen Ebenen von Rationalisierung und Reorganisation zu einem neuen Muster, das dann in den 1990er Jahren alle Parameter der Organisation in den Unternehmen erfasste und mit dem Umbau des fordistischen Unternehmens ernst machte. Allerdings war dieses Muster

kein einheitliches, auch wenn die Debatte um neue Managementkonzepte zunächst mit dem Leitbild Lean-Production oder Lean-Management einem einheitlichem »Best Practice-Modell« zu folgen schien. Hinter den ausufernden Modelldebatten (»Kommerzialisierung des Managementwissen« vgl. Kieser 1996; Shapiro 1996) vollzog sich in den Unternehmen ein radikaler Umstrukturierungs-Prozess, der massive Konsequenzen für die Unternehmen und die dort Beschäftigten hatte.

Es gab – insbesondere in der ersten Hälfte der 90er Jahre – eine Reihe sozialwissenschaftlicher Versuche, einen systematischen Überblick über vorherrschende Entwicklungstrends zu erarbeiten (vgl. dazu die diversen Jahrbücher zur sozialwissenschaftlichen Technikberichterstattung (1992-1996), herausgegeben vom ISF München, SOFI Göttingen, INIFES Stadtbergen und dem IfS Frankfurt oder den Trendreport des SOFI (1994)). Folgende Merkmale bestimmten demnach das Reorganisationsgeschehen der 90er Jahre: *Erstens* die Einbeziehung der Gesamtorganisation und vor allem auch der überbetrieblichen Reorganisation von Wertschöpfungsketten; *zweitens* die zentrale Rolle von IuK-Technologien als Prozess- und Koordinationstechnologien; *drittens* die Gleichzeitigkeit von organisations- und arbeitsbezogenen Restrukturierungsprozessen sowie *viertens* die Entwicklung neuer Rationalisierungsformen von Arbeit, in denen sich eine wachsende »Wertschätzung« qualifizierter Arbeit mit dem Fortbestand »repetitiver« und »restriktiver« Arbeit sowie mit wachsenden Polarisierungs- und Prekarisierungstendenzen verbindet (etwa Sauer 1993; Schumann u. a. 1994; Kurz 1999).

Nach meiner Kenntnis waren dies – zumindest von Seiten der Arbeits- und Industriesoziologie – die letzten Bemühungen, sich auf der Basis empirischer Studien ein Bild über das Ge-

samt des Rationalisierungs- und Reorganisationsgeschehens zu machen. Auch dabei wurde schon kritisch angemerkt, dass angesichts zunehmender Erosion ehemals stabiler organisatorischer Strukturen und einer dynamischen Ausdifferenzierung auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation – vom Arbeitsprozess bis zu unternehmensübergreifenden Netzwerken das »Beobachtungsfeld« immer schwieriger zu erfassen sei. Das bedeutet auch, dass es sich einer »Dauerbeobachtung« im Rahmen standardisierter Berichtssysteme (wie z. B. im IAB-Betriebspanel) zunehmend entzieht (u. a. wegen der Infragestellung der dabei zugrunde gelegten »Normalitätsannahmen«) (Sauer, u. a. 2005). Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die meisten Berichtssysteme zum Beobachtungsfeld Arbeit, die »nachfrageseitigen« Entwicklungstendenzen (also insbes. Rationalisierung und Reorganisation) als eine Art »black box« betrachten.

### **»Permanente Reorganisation« – widersprüchliche Entwicklungstendenzen**

Wenn die Entwicklung der Unternehmensreorganisation vielfach als Entgrenzung oder gar Auflösung vormals stabiler Strukturen und kontinuierlicher Prozesse (u. a. auch als »Auflösung des Unternehmens« (Sauer/ Döhl 1997)) beschrieben wird, so stellt sich die Frage, wann diese Prozesse an Grenzen stoßen und ob neue Formen einer Begrenzung, evtl. auch neue wieder Stabilität versprechende Organisationsformen erkennbar werden. In der gegenwärtigen Phase permanenter Reorganisation stehen jedoch krisenhafte Entwicklungen im Vordergrund: Das liegt offensichtlich daran, dass die Reorganisationsprozesse durch widersprüchliche Elemente gekennzeichnet sind: etwa durch Dezentralisierung und Zentralisierung, wachsende formale Selbstständigkeit und steigende ökonomische Kontrolle und Steuerung. Gleichzeitig werden zunehmend die nicht-intendierten Nebenfolgen

bereits implementierter Reorganisationsmaßnahmen zum Gegenstand neuer Maßnahmen (»Reflexive Rationalisierung«). Es werden zwar Grenzen deutlich, aber keine neuen stabilen Entwicklungslinien.

Vermarktlichung und Vernetzung sind die beiden zentralen Dimensionen, in denen die Entgrenzung der Unternehmensorganisation zu fassen versucht wurde. Vermarktlichung auf der Basis weit reichender Dezentralisierung und die Herausbildung von Unternehmensnetzwerken wurden lange Zeit als unabhängige oder auch alternative Entwicklungsszenarien betrachtet. Inzwischen wird deutlich, dass »forcierte Vermarktlichung« und der Ausbau globaler Unternehmensnetzwerke sich zu einer Reorganisationsperspektive verbinden: *Mechanismen der Marktsteuerung und der organisatorischen Netzwerksteuerung überlagern sich.*

Viele sozialwissenschaftliche Debatten kreisen schon lange um das Verhältnis von Organisation (Hierarchie) und Markt und die darin stattfindenden Veränderungen. Das Organisationsprinzip der Indirekten Steuerung (vgl. Wagner 2005) ist der Versuch, die darin liegende neue Qualität für die Veränderung der kapitalistischen Herrschaft herauszuarbeiten. Dieses neue Organisationsprinzip wurde schon sehr früh in der herrschaftsförmigen Restrukturierung von Wertschöpfungsketten und Unternehmensnetzwerken gefunden und als »Kontrolle durch Autonomie« beschrieben. Als neuer Steuerungsmodus in den Unternehmen konfrontiert er die abhängig Beschäftigten in unmittelbarer Weise mit dem (äußeren/innerbetrieblichen) Markt. Das Prinzip der *Selbstorganisation* als Komplement zur Indirekten Steuerung überlässt dem Beschäftigten die Transformation seines Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung, d. h. er muss seine Verfügbarkeit, seine Leistungserbringung und auch die Rationalisierung seines Arbeitsprozesses selbst

steuern. Dies ist entscheidende Voraussetzung für die Bewältigung von immer weniger vorhersehbaren und sich dynamisch verändernden Anforderungen. In seiner Rolle als Entrepreneur im ökonomischen Überlebenskampf hat der abhängig Beschäftigte den Gegensatz von Kapital und Arbeit in seinem eigenen Kopf auszutragen, er gerät in ein widersprüchliches Verhältnis zu sich selbst.

### **Neue Qualitäten in der aktuellen Reorganisation**

In der aktuellen Forschung findet sich natürlich eine Vielzahl von Fallanalysen (vor allem in den »Gestaltungsprojekten«), in denen wichtige Aspekte der Rationalisierungs- und Reorganisationsentwicklung aufgedeckt und analysiert werden. Meist sind diese jedoch nicht selbst Forschungsgegenstand, sondern Hintergrundinformation für die Erforschung anderer Fragestellungen und werden dementsprechend nicht systematisch ausgewertet.

Dennoch schieben sich gegenwärtig Reorganisationstendenzen in den Vordergrund, die zwar schon in den 90er Jahren als wichtige Elemente registriert wurden, deren Gewicht und zunehmend dominanter Einfluss jedoch erst in den letzten Jahren so richtig deutlich wird.

### **Es handelt sich um folgende Entwicklungstendenzen:**

■ Vieles, was als *Globalisierung* von Produktions- und Dienstleistungsprozessen in früheren Jahrzehnten in einer Vielzahl von Managementkonzepten angedacht und auch in Bruchstücken umgesetzt worden war, scheint jetzt zu greifen und als weltumspannende integrierte Produktionssysteme Realität zu werden. Das *Globally Integrated Enterprise* bekommt deutlichere Konturen: sowohl als Reorganisation großer transnationaler Konzerne als auch als Optimierung globaler Wertschöpfungsketten. Die

Konsequenzen für betriebliche Organisationsformen und Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen (z. B. zeitliche und räumliche Flexibilität) sind in avancierten Unternehmen (z. B. in der IT-Industrie) bereits beobachtbar.

- Die Basis für die Perspektive globaler Reorganisation ist eine neue Qualität der *Informatisierung*: Insbesondere in Branchen und Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen in digitalisierter Form für den Kunden handhabbar gemacht werden können, wird ein zunehmender Anteil der Wertschöpfung über den ‚Informationsraum‘ abgewickelt. Mit dem Internet als Informationsinfrastruktur wird eine standardisierte Basis des Datenaustauschs geschaffen, so dass Informationsbeziehungen zwischen Unternehmen (B2B) und zwischen Unternehmen und Kunden (B2C, Electronic Commerce) leichter hergestellt und vor allem auch beständig restrukturiert werden können (vgl. Friedman 2006; Boes/ Kämpf 2006).
- Mit der über moderne IuK-Technologien möglichen Synchronisierung der Bewegungen auf den *internationalen Kapital- und Finanzmärkten* wird die Flexibilität, mit der investiert und deinvestiert werden kann, größer. Parallel dazu sind neuartige Finanzierungsinstrumente geschaffen worden, die der Mobilisierung von Geldsummen (Liquidität) dienen. Damit wird auch ein Markt für ‚fiktives‘ Kapital geschaffen, der in Verbindung mit dem Markt für Unternehmenskontrolle Kauf und Verkauf von Unternehmen auch im Sinne kurzfristiger Interessen möglich macht (Windolf 1995, 2005). Das Shareholder-Value-Konzept fördert als eine Art wertorientierter Controlling-Ansatz die Orientierung an vor allem kurz- und mittelfristig rentablen Kerngeschäften anstatt an Ressourcen. Die Gefahr einer kurzsichtigen, an Dividenden und Kurswerten orientierten Unternehmenssteuerung wird in der aktuellen Diskussion immer wieder betont.

■ Seit Ende der 1990er Jahre wird im Kontext von Globalisierungsstrategien die *Standardisierung* von Prozessmerkmalen als Voraussetzung für ihre informationstechnische Steuerung und Kontrolle weitergetrieben. Sie wird zunehmend Voraussetzung für globale Outsourcing- und Offshoring-Strategien (vgl. Boes/ Schwemmler 2005). Diese erfordern es, die einzelnen Prozesse vergleichbar und bewertbar zu machen. Dies hat Konsequenzen für Arbeitsorganisation und Arbeitsanforderungen. Zu beobachten ist z. B. im Zuge einer schon früher einsetzenden Standardisierung in der Softwareentwicklung eine Standardisierung von Dienstleistungstätigkeiten (vgl. Davenport 2005), die mit einer Reduktion und Abwertung dieser Tätigkeiten einhergeht. Standardisierung ist jedoch auch die vorrangige Perspektive bei der Einführung sogenannter Toyota-Produktionssysteme in der deutschen Automobilindustrie.

Neue Qualität der Globalisierung und Informatisierung, Einfluss internationaler Finanzmärkte, Tendenzen verstärkter Standardisierung – das sind aktuelle Einflussgrößen, die das Bild zukünftiger Reorganisation bestimmen werden. Sie stellen die strukturierende Kraft von Vermarktlichungs- und Vernetzungstendenzen nicht in Frage, verändern jedoch deren Charakter und deren Verhältnis.

### Forschungsdesiderata

Eine sozialwissenschaftliche Rationalisierungs- und Reorganisationsforschung, die versucht, die aktuellen Merkmale und Stoßrichtungen dieser betrieblichen Veränderungsprozesse zu identifizieren und einzuschätzen gibt es gegenwärtig nicht. Was es gibt, sind Studien zu einzelnen Aspekten des Restrukturierungsgeschehens in unterschiedlichen Branchen und Feldern. Was dringend notwendig wäre, sind Studien, die

versuchen, aus diesen partikularen Befunden einen ersten Überblick zusammenzustellen und dazu eine Einschätzung der Entwicklungsrichtung(en) zu versuchen. Eine parallele Aufarbeitung der aktuellen Managementdiskurse und betriebswirtschaftlichen Beraterkonzepte könnte sich für diese Einschätzung als nützlich erweisen. All dies kann jedoch fundierte Untersuchungen von aktuellen Restrukturierungsprozessen nicht ersetzen. Sie sind eine unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung realistischer arbeitspolitischer Konzepte.

### Literatur

- Altmann, Norbert/Deiß, Manfred/Döhl, Volker/Sauer, Dieter (1986). Ein »Neuer Rationalisierungstyp«. Neue Anforderungen an die Industriosozologie. *Soziale Welt*, 37 (2 u. 3), 191-206.
- Baethge, Martin/Oberbeck Herbert (1986). *Zukunft der Angestellten*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Boes, Andreas/Schwemmler, Michael (Hrsg.) (2005). *Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor*. Hamburg: VSA-Verlag
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2006). *Internationalisierung und Informatisierung. Zur neuen Produktivkraftstruktur globaler Wertschöpfungsprozesse*. In: A. Baukrowitz/T. Berker/A. Boes/S. Pfeiffer/R. Schmiede/M. Will (Hrsg.), *Informatisierung der Arbeit. Gesellschaft im Umbruch* (S. 320-334). Berlin: Edition sigma.
- Davenport, Thomas (2005). *The coming commoditization of processes*. *Harvard Business Review*, 38.
- Faust, Michael/Funder, Maria/Moldaschl, Manfred (Hrsg.) (2005). *Die »Organisation« der Arbeit*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Friedman, Thomas L. (2006). *The world is flat. The globalized world in the twenty-first century*. New York: Penguin.
- Funder, Maria (1999). *Paradoxien der Reorganisation. Eine empirische Studie strategischer Dezentralisierung von Konzernunternehmungen und ihrer Auswirkungen auf Mitbestimmung und industrielle Beziehungen*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- IfS Frankfurt, INIFES Stadtbergen, ISF München, SOFI Göttingen (Hrsg.) (1997): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996*. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin (edition sigma).
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung. Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München: Beck.
- Kieser, Alfred (1996). *Moden & Mythen des Organisierens*. *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1), 21-39.
- Kratzer, Nick (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: Edition sigma.
- Kurz, Constanze (1999): *Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps*. Berlin (edition sigma).
- Piore, Michael J./Sabel, Charles (1984). *Das Ende der Massenproduktion*. Frankfurt a. M.: Wagenbach.
- Sauer, Dieter (1993). *Entwicklungstrends industrieller Rationalisierung*. In: ISF/ IfS/ INIFES/ SOFI (Hrsg.), *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Tech-*

- nikberichterstattung 1993. Schwerpunkt: Produktionsarbeit (S. 13-26). Berlin: Edition sigma.
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker (1997). Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF/IFS/INIFES/SOFI (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation (S. 19-76). Berlin: Edition sigma.
  - Sauer, Dieter/Boes, Andreas/Kratzer, Nick (2005). Reorganisation des Unternehmens. In: SOFI/IAB/ISF/INIFES (Hrsg.), Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht (S. 323-350). Berlin: Edition sigma.
  - Sauer, Dieter (2005). Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA-Verlag.
  - Scheer, August-Wilhelm (1987). CIM (Computer Integrated Manufacturing). Der computergesteuerte Industriebetrieb. Berlin: Springer.
  - Schumann, Michael/Baethge-Kinsky, Volker/Kühlmann, Martin/Kurz, Constanze/Neumann, Uwe (1993). Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. »Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit« (Soziale Welt, Sonderband 9) (S. 11-45). Göttingen: Schwarz.
  - Shapiro, E.C. (1966). Trend-Surfen in der Chefetage. Unternehmensführung jenseits der Management-Moden. Frankfurt a. M., New York: Campus.
  - Spur, Günter (1986). Fortgeschrittene Produktionssysteme im Wandel der Arbeitswelt. Opladen: Westdeutscher Verlag.
  - Windolf, Paul (1995). Eigentum und Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. In: J. Fischer/ S. Gensior (Hrsg.), Netzspannungen. Trends in der sozialen und technischen Vernetzung von Arbeit (S. 67-91). Berlin: Edition sigma.
  - Windolf, Paul (Hrsg.) (2005). Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45). Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
  - Wagner Hilde (Hrsg.) (2005): »Rentier' ich mich noch?« – Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg.

## Flexibilisierung als arbeitspolitisches Forschungsfeld

KLAUS DÖRRE UND HAJO HOLST

»Flexibilisierung« gehört seit einigen Jahren zu den am häufigsten verwendeten Begriffen in den politischen und wissenschaftlichen Debatten über die Umbrüche in der Arbeitswelt und die Transformation des Kapitalismus: Arbeitsmarkt, Produktionssysteme, Organisationsstrukturen, Arbeitszeiten und auch Qualifikationen werden »flexibilisiert«. Zudem scheint der Flexibilisierungstrend auch an den Grenzen zur Lebenswelt nicht halt zu machen: Identitäten, Lebensstile und selbst Familienstrukturen nehmen zunehmend flexible Formen an. Allerdings scheint die Häufigkeit, mit der »Flexibilisierung« in den Analysen auftaucht, zu Lasten der begrifflichen Präzision zu gehen (vgl. Lemke 2004). Flexibilisierung und Flexibilität werden munter durcheinander geworfen, genauso wie reale Veränderungsprozesse und das Potenzial zur Veränderung oder die Ursachen von Flexibilisierungsprozessen und ihre subjektiven Folgen für die Beschäftigten. Ein Blick in die internationale Forschung schafft hier Klarheit: Flexibilität wird von den Autoren nicht als ein konkreter Veränderungsprozess definiert, sondern als »Fähigkeit zur zielgerichteten Veränderung« (Furaker 2007, Jonsson 2007, Sennett 1998: 57, vgl. Bateson 1972: 638). Flexibilität ist grundsätzlich unendlich, es geht um die Fähigkeit zur immer wieder neuen, d. h. nachhaltigen Veränderung. Definiert man Flexibilität in diesem Sinne als Potenzial, so umfasst Flexibilisierung in einem weiten Sinne alle Maßnahmen, die darauf abzielen, dieses Potenzial zu erhöhen, freizulegen oder in die gewünschten Bahnen zu lenken.

Fragen der Flexibilisierung werden in einer Vielzahl sozialwissenschaftlicher Disziplinen und Forschungsfelder diskutiert, arbeitspolitisch sind jedoch die Flexibilisierung der

Beschäftigung und der Arbeit von besonderem Interesse. Die Flexibilität eines Unternehmens, eines Betriebs oder eines Netzwerks ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig – u. a. dem Produktionssystem, der Arbeitsorganisation, den Arbeitszeitregelungen und dem Entlohnungssystem –, letztendlich zielen alle Flexibilisierungsmaßnahmen jedoch auf eine flexible Verwertung der betrieblichen Gesamtarbeitskraft. Im Folgenden wird zwischen der Flexibilisierung der Beschäftigung und der Flexibilisierung der Arbeit unterschieden. Die *Flexibilisierung der Beschäftigung* bezieht sich direkt auf das Beschäftigungsverhältnis. Flexibilisierungsmaßnahmen in dieser Dimension umfassen den Einsatz nicht-standardisierter Beschäftigungsverhältnisse wie Leiharbeit, geringfügige und befristete Beschäftigung, Teilzeit, Werkverträge oder freie Mitarbeiter. Dagegen bezieht sich die *Flexibilisierung der Arbeit* auf den Einsatz der Arbeitskraft im Arbeitsprozess, d. h. auf die Inhalte, die Zeit und den Ort der Arbeit sowie ihre Entlohnung. In konkreten betrieblichen Entscheidungsprozessen laufen beide Dimensionen in der Regel ineinander, analytisch ist es jedoch sinnvoll, zwischen beiden zu unterscheiden.

Analytisch und arbeitspolitisch muss zudem zwischen den *Treibern* von Flexibilisierungsmaßnahmen, ihren Folgen für die Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen, aber auch für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Betriebe und den sozialen und ökonomischen *Voraussetzungen* flexibler Arbeit und Beschäftigung zu unterscheiden. Ad 1) Hinter der Analyse der Flexibilisierungstreiber steht die Frage nach den Motiven und Interessen der flexiblen Verwertung der Arbeitskraft: Welche Akteure setzen in den dezentralen Konzern-, Unternehmens- und Betriebsorganisationen welche Flexibilisierungsmaßnahmen durch? Nur wenn die wichtigsten Akteure und ihre zentralen Durchsetzungshebel präzise identifiziert werden, lassen sich effektive Interessenvertre-

tungsstrategien formulieren. Ad 2) Die Folgen flexibilisierter Beschäftigungsverhältnisse und flexibilisierter Arbeit bilden bereits heute einen wichtigen Ansatzpunkt gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretung. Gerade mit Blick auf die subjektiven Folgen flexibilisierter Arbeit in den Bereichen der klassischen Industriearbeit besteht aber noch erheblicher Forschungsbedarf. Ad 3) Dies gilt auch für die Frage nach den sozialen und ökonomischen Voraussetzungen flexibilisierter Arbeit, da sich die Analysen vorwiegend auf die rechtlich-institutionellen Voraussetzungen des Einsatzes konzentrieren.

### **Flexibilisierung von Beschäftigung und Arbeit I: Die Treiber**

Hinsichtlich der Treiber der Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung lassen sich aus der bisherigen Forschung zwei Bündel identifizieren: die zunehmende Volatilität auf der Nachfrageseite und der kurzfristige Renditedruck, der häufig unter den Stichwörtern »Finanzmarktkapitalismus« und »Shareholder-Value-Steuerung« diskutiert wird. Schon seit den 1980er Jahren wird die zunehmende Volatilität auf den wichtigsten Absatzmärkten der deutschen Industrie als Herausforderung für das »deutsche Modell« diskutiert: Sich wandelnde Kundenbedürfnisse und der zunehmende globale Konkurrenzdruck zwingen die Unternehmen dazu, ihre Produktionssysteme – und damit natürlich auch die Beschäftigung und die Arbeit – zu flexibilisieren (Jürgens et al. 2006). Im letzten Jahrzehnt hat sich insbesondere der globale Konkurrenzdruck weiter verschärft (Haipeter/Banyuls 2007). Vor allem in internationalen Konzernen erstreckt sich der globale Standortwettbewerb längst nicht mehr allein auf die Kosten, das Flexibilitätspotenzial von Beschäftigung und Arbeit bildet einen wichtigen Faktor in dieser Konkurrenz, in der nicht zuletzt die etablierten Arbeits- und Tarifstandards unter Druck stehen. Allerdings existiert an dieser Stelle erheblicher

Forschungsbedarf: Aus unseren eigenen Forschungen wissen wir, dass das Management überwiegend quantifizierbare, kostenorientierte Flexibilitätsindizes verwendet. Arbeitspolitisch wäre es wichtig, sowohl die Verkürzungen der verwendeten Kennziffern herauszuarbeiten als auch den Interessenvertretungen alternative Indikatoren zur Verfügung zu stellen.

Neben der zunehmenden Volatilität der Absatzmärkte gibt es noch ein zweites Bündel an Flexibilisierungstreibern: Der kurzfristige Renditedruck, der längst nicht mehr nur auf Shareholder-Value gesteuerten Großunternehmen lastet, sondern auch den Bereich der Klein und Mittelbetriebe erreicht hat (Becker 2009), verstärkt den aus der Volatilität der Märkte resultierenden Flexibilisierungsdruck. Allerdings mangelt es bislang noch an Forschungen, die die Transfermechanismen identifizieren, mit denen der gesteigerte Renditedruck in die Betriebe geleitet wird. Dass beispielsweise zwischen kapitalmarktorientierten Formen der Unternehmenssteuerung und dem verstärkten Rückgriff auf Leiharbeit und andere nicht-standardisierte Beschäftigungsverhältnisse ein enger Zusammenhang besteht, scheint offensichtlich zu sein. In der eigenen Forschung zum Funktionswandel der Leiharbeit haben wir mit der Deckelung der Belegschaftsgröße durch Budgets oder Headcounts einen effektiven personalpolitischen Durchsetzungshebel identifiziert, mit dem das Management indirekt den Einsatz externer Arbeitskräfte auf dem Shopfloor steuern kann (Holst et al. 2009).

### **Flexibilisierung von Beschäftigung und Arbeit II: Die Folgen**

Auf den ersten Blick existiert eine Vielzahl von soziologischen Studien, die sich mit den Folgen der Flexibilisierung von Beschäftigung und Arbeit für die Beschäftigten auseinandersetzen. Auf den zweiten Blick wird deutlich, dass sich diese

Studien vor allem auf die objektiven und subjektiven Folgen der Flexibilisierung der Beschäftigung konzentrieren. Die Prekaritätsforschung hat sich intensiv genau mit diesem Aspekt auseinandergesetzt. Im Kontext der Flexibilisierungsdebatte ist vor allem der qualitative Wandel der Prekarität im Übergang zum Finanzmarktkapitalismus bedeutsam (Dörre 2009). Während es den fokalen Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie, des Maschinen- und Anlagenbaus und auch der Elektroindustrie bis weit in die 1990er Jahren gelang, den wachsenden Flexibilisierungsdruck entlang der Wertschöpfungsketten an nachgeordnete Unternehmen zu externalisieren (Doleschal 1989, Altmann/Sauer 1989), haben vor allem Leiharbeit und Werkverträge auch in den Kernbereichen der großen Industrieunternehmen Einzug gehalten (Holst et al. 2009, Dörre et al. 2009). Dadurch wird auch die traditionelle Gegenüberstellung von Stamm- und Randbelegschaften zunehmend obsolet (Seifert/Brehmer 2008).

Dagegen sind weder die objektiven noch die subjektiven Folgen flexibilisierter Arbeit im engeren Sinne zu einem intensiv beforschten Thema geworden. Allenfalls im Kontext der Forschung über flexible Arbeitszeiten sind die (lebensweltlichen) Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten thematisiert worden (Haipeter/Lehndorf 2004). Gerade vor dem Hintergrund des Flexibilisierungsschubs, der sich als Reaktion auf die Wirtschafts- und Finanzkrise andeutet, ist jedoch eine intensivere Beschäftigung mit den Folgen flexibler Arbeit erforderlich. Wo liegen die Belastungsgrenzen der Beschäftigten bei wechselnden Einsatzorten und -zeiten? Wo besteht gewerkschaftlicher und betriebspolitischer Regulierungsbedarf? Wie können Belegschaften für den nächsten Flexibilisierungsschub »fit« gemacht werden? Die Regulierung flexibler Arbeit wird in den nächsten Jahren zu einem arbeitspolitisch relevanten Thema werden.

Eine weitere Leerstelle der Forschung sind die langfristigen Auswirkungen der Flexibilisierungsmaßnahmen für die Betriebe selbst. Selbst in der internationalen Forschung finden sich bislang nur sehr wenige Arbeiten, die sich die Auswirkungen eines langfristigen Rückgriffs auf flexible Beschäftigungsformen wie Leiharbeit, Befristungen, Werkverträge oder freie Mitarbeiter auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit genauer angeschaut haben (Mayrhofer 1997, Ramstad 2005). In einem vom BMBF im Rahmen des Programms »Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt« geförderten Forschungsverbund untersuchen wir zusammen mit Interessenvertretungen großer Industrieunternehmen die Auswirkungen eines langfristigen Einsatzes von Leiharbeit, Werkverträgen und freien Mitarbeitern auf die Innovationsfähigkeit, die Stabilität betrieblicher Prozesse und die Ansprüche der Beschäftigten an »gute« Arbeit (EFIS).

### **Flexibilisierung von Beschäftigung und Arbeit III: Die Voraussetzungen**

Die Analyse der Voraussetzungen von Flexibilisierungsmaßnahmen hat sich bislang auf rechtlich-institutionelle Aspekte konzentriert. Dass die Zunahme verschiedener nicht-standardisierter Beschäftigungsformen wie Leiharbeit, geringfügige Beschäftigung und Befristungen in einem engen Zusammenhang mit den Arbeitsmarktreflexen der rot-grünen Regierung zusammenhängt, ist offensichtlich. Die Deregulierungen haben ein Möglichkeitsfenster geöffnet, das die Arbeitgeber bereitwillig genutzt haben. Aber: Arbeitspolitisch ist vor allem die Frage nach den subjektiven Voraussetzungen flexibler Arbeit relevant. Einerseits erfordert die Flexibilisierung der Tätigkeiten selbst in eng getakteten tayloristischen Arbeitssystemen erhebliche Qualifikationen. Die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen trotz rigider Kostensenkungsprogramme durchzusetzen, könnte in der

Zukunft eine wichtige Aufgabe für die Interessenvertretungen sein. Andererseits hat die soziologische Forschung gezeigt, dass flexible Arbeit immer auch auf einem Mindestmaß an Freiwilligkeit beruht. Hier liegt ein wichtiger arbeitspolitischer Ansatzpunkt für eine nachhaltige Flexibilisierung: Nur flexible Arbeit, die nicht die eigenen Voraussetzungen ökonomisch-sozialer Stabilität untergräbt, ist auch langfristig nachhaltig. Dieser Aspekt verweist auf einen intellektuellen Kurzschluss in der aktuellen Flexibilisierungsdebatte: In der Regel werden Flexibilität und Stabilität als Gegensatzpaar betrachtet (international: Furåker et al. 2007: 5). Dagegen haben gerade die dramatischen Probleme vieler Automobilzulieferer in der aktuellen Krise deutlich gemacht, dass Flexibilität Stabilität braucht und einseitig auf kurzfristige finanzielle Ziele ausgerichtete betriebliche Flexibilisierungspolitiken die langfristige Flexibilität von Wertschöpfungsketten untergraben können. Hier existiert unserer Ansicht nach arbeitspolitischer Forschungsbedarf: In der Analyse der sozialen und ökonomischen Stabilitätsvoraussetzungen nachhaltiger Flexibilität könnten die arbeitspolitischen Interessen der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen nämlich mit den Interessen eines aufgeklärten und innovations- und qualitätsorientierten Managements konvergieren.

### **Literatur**

- Altmann, N./Sauer, D. (1989): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt a. M. Campus.
- Bateson, Gregory (1972): Die Ökologie des Geistes, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Becker, H. (2005): Auf Crashkurs. Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb. Berlin: Springer. 2. Auflage.
- Dörre, K. (2009): Prekarität im Finanzmarkt-Kapitalismus, in: Castel, R./Dörre, K. (Hrsg.): Abstieg, Ausgrenzung und Prekarität. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M. Campus: 35-64.
- Dörre, K./Holst, H./Nachtwey, O. (2009): Prekarität im Wertschöpfungssystem Automobil. Eine Exopertise, Jena: Institut für Soziologie.
- Doleschal, R. (1989): Just-in-Time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben, in: Altmann, N./Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwis-

senschaftliche Aspekte zwischen-betrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt a. M. Campus: 155-205.

- Furåker, B./Håkansson, K./Karlsson, J. (2007): Reclaiming the Concept of Flexibility, in: dies. (Hrsg.): Flexibility and Stability in Working Life, London: Palgrave: 1-17.
- Haipeter, T./Banyuls, J. (2007): Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie, in: Leviathan 35(3): 373-400.
- Haipeter, T./Lehdorf, S. (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte?. Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung, Berlin: edition sigma.
- Holst, H./Nachtwey, O./Dörre, K. (2009): Funktionswandel von Leiharbeit – Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen, Jena: Endbericht für die Otto-Brenner-Stiftung.
- Jonsson, D. (2007): Flexibility, Stability and Related Concepts, in: Furåker, B./ Håkansson, K./ Karlsson, J. (Hrsg.): Flexibility and Stability in Working Life. London. Palgrave: 30-41.
- Jürgens, U./Krzywdzinski, M./Teipen, C. (2006): Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking Away from the German Model? Discussion Paper III 2006-302. Berlin. WZB. Lemke (2004)
- Mayrhofer, W. (1997): Attention. Flexibility can damage your organisational health, Employee Relations, 19(6): 519-534.
- Ramstad, E. (2005): The challenge of simultaneous improvement of performance and quality of working life through workplace development, in: In Alasoini, T./Ramstad, E./Rouhiainen, N. (Hrsg.): Reports of Finnish Workplace Development programme 47. Helsinki. Ministry of Labour: 110-135.
- Seifert H./Brehmer, W (2008): Leiharbeit: Funktionswandel einer flexiblen Beschäftigungsform, in: WSI-Mitteilungen 61: 335-341.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch, Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag.

## Einschätzungen zum Forschungsstand Prekarität

KLAUS DÖRRE UND HAJO HOLST

### 1. Zur Genese und Entwicklung der aktuellen Prekarisierungsdiskussion

Die aktuelle sozialwissenschaftliche Prekarisierungsdiskussion wurde maßgeblich seitens der französischen Soziologie angeregt und beeinflusst. In Deutschland spielte sie zu. ä.hst keine große Rolle. Seitens der konventionellen, überwiegend quantitativen Arbeitsmarktforschung wurde sie allenfalls als randständige Debatte wahrgenommen. Wenn überhaupt, so rubrizierte man Prekarität überwiegend unter Begriffe wie »atypische Beschäftigung« oder »Armut«. Das hat sich inzwischen gründlich geändert. Prekarität oder – eher unwissenschaftlich – »Prekariat« sind zu Kategorien avanciert, die zunehmend Eingang in die Alltagssprache finden. Und mittlerweile ist auch die hiesige Forschung dabei, an das internationale Niveau der sozialwissenschaftlichen Prekarisierungsdebatte anzuschließen.

Großen Einfluss auf die Forschung hatte und hat eine Arbeitshypothese Robert Castels (2000), die dieser im Schlusskapitel seiner großartigen Studie »Metamorphosen der sozialen Frage« präsentiert. Danach spalten sich die nachfordistischen Arbeitsgesellschaften in »Zonen« unterschiedlicher Sicherheitsniveaus. Zwar befindet sich die Mehrzahl der Beschäftigten noch immer in einer Zone der Integration mit Normarbeitsverhältnissen und halbwegs intakten sozialen Netzen. Darunter expandiert jedoch eine »Zone der Prekarität«, die sich sowohl durch unsichere Beschäftigung, als auch durch erodierende soziale Netze auszeichnet. Am unteren Ende der Hierarchie entsteht eine »Zone der Entkoppelung«, in der sich Gruppen ohne reale Chance auf eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt befinden. Bei diesen »Überzähligen« (Marx 1973:

660) der Arbeitsgesellschaft paart sich Ausschluss von regulärer Erwerbsarbeit mit relativer sozialer Isolation.

Das Castelsche Zonenmodell ist von zahlreichen Autor/innen als heuristische Folie für eigene empirische Forschungen genutzt worden. Die Relevanz dieser Folie für die Bundesrepublik Deutschland wie auch für andere europäische und außereuropäische Gesellschaften wird inzwischen durch differenzierte empirische Forschungen belegt. Einen aktuellen Überblick über die sozialwissenschaftliche Diskussion bieten die Beiträge in Castel/Dörre (2009). Andere Studien (z. B. Baethge u. a. 2005; Brinkmann u. a. 2006; Bude/Willisch 2008; Schultheis/Schulz 2005; Holst u. a. 2009; Paugam 2008; Kalleberg 2008; Pelizzari 2009; Busch u. a. 2010) belegen ebenfalls, dass in- zwischen von einer entwickelten Prekarisierungsdebatte und -forschung gesprochen werden kann.

## 2. Begriffe

Vor allem seitens der quantitativen Arbeitsmarktforschung wird häufig die Unschärfe des Prekaritätbegriffs moniert. Und in der Tat werden Kategorien wie Prekarität, Prekariat etc. höchst unterschiedlich genutzt. Daher einige Anmerkungen zur Begriffsklärung. Seiner etymologischen Bedeutung nach lässt sich »prekär« mit »widerruflich«, »unsicher« oder »heikel« übersetzen. Sozialwissenschaftlich wird der Begriff genutzt, um die Ausbreitung unsicherer Beschäftigungs- und Lebensverhältnisse zu thematisieren. Autoren wie Bourdieu (1998), Paugam (2000, 2008, 2009) oder Castel (2000, 2005, 2009) sehen in Prekarisierungstendenzen das Zentrum der sozialen Frage des 21. Jahrhunderts. *Prekarität verwenden sie als zeitdiagnostische Kategorie*, die Veränderungen an der Schnittstelle von Erwerbsarbeit, Wohlfahrtsstaat und Demokratie thematisiert. Weil über Jahrzehnte stabile Verknüpfungen von Lohnarbeit und kollektiven Sicherungssystemen

aufbrechen, machen sich auch in den kontinentaleuropäischen Arbeitsgesellschaften neue Spaltungen bemerkbar (Castels 2000: 360 f.). Prekarität ist historisch gesehen zwar nichts Neues, sie nimmt im Zuge der finanzkapitalistischen Restrukturierung jedoch eine historisch neue Gestalt an. In Anlehnung an Serge Paugam (2008) lässt sich von einem Übergang von *marginaler zu diskriminierender Prekarität* sprechen, die sukzessive auch solche Gruppen erfasst, die zuvor zu den gesicherten zählten.

Von dieser zeitdiagnostischen Verwendung hebt sich eine eher eng gefasste arbeitsmarktsoziologische Kategorisierung ab, die Prekarität als eine Spezialform atypischer Beschäftigung (Keller/Seifert 2007) oder als eine *soziale Lage zwischen Armut und »Normalität«* fasst (Kraemer 2009). Nach der Definition unserer Jenaer Forschergruppe gilt ein Erwerbsverhältnis dann als prekär, wenn es nicht dauerhaft oberhalb eines von der Gesellschaft definierten kulturellen Minimums existenzsichernd ist und deshalb bei den Möglichkeiten zur Entfaltung in der Arbeitstätigkeit, den sozialen Netzwerken, den politischen Partizipationschancen und der Fähigkeit zur Lebensplanung dauerhaft diskriminiert. Prekär Beschäftigte sinken aufgrund ihrer Tätigkeit und deren sozialer Verfasstheit deutlich unter das Schutz- und Integrationsniveau, das in der Gegenwartsgesellschaft als Standard definiert wird. Ihr Beschäftigungsverhältnis und/oder ihre Arbeitstätigkeit sind daher auch subjektiv mit Sinnverlusten, Partizipations- und Anerkennungsdefiziten sowie Planungsunsicherheit verbunden (Castel/Dörre 2009: 17).

Grundlegend ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen einer *Prekarität der Beschäftigung und der Prekarität von Arbeit*. Diese Unterscheidung resultiert aus einer impliziten Kritik Serge Paugams (2009: 175-196) am

Castelschen Ansatz. Castel stellt auf der Achse der Integration durch Erwerbsarbeit primär auf die Stabilität des Beschäftigungsverhältnisses ab, dabei wird die qualitative Dimension, das Problem der inhaltlichen Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitstätigkeit, jedoch vernachlässigt. Diese qualitative Dimension liefert zudem Kriterien für eine Differenzierung innerhalb der »Zone der Integration«. Das ist wichtig, weil die Zoneneinteilung nicht über Ungleichheit innerhalb der Zonen hinwegtäuschen darf (Kronauer 2002: 210). Es ist jedoch nicht allein die von Paugam angeführte Qualität der Arbeit, die für Differenzierung sorgt. Über die Beschäftigungsstabilität hinaus spielt auch die Lohnhöhe bei der Bemessung von Prekarisierungsrisiken eine wichtige Rolle. So ist es durchaus möglich, dass ein formal unbefristetes und tariflich geschütztes Beschäftigungsverhältnis mit einem Niedrig- oder Armutslohn entgolten wird, der unterhalb des in der Gesellschaft definierten kulturellen Minimums angesiedelt ist. Auch das muss bei einer Definition von prekärer Beschäftigung Berücksichtigung finden. Läuft das Lohnkriterium auf eine Erweiterung der reproduktiven Dimension von Erwerbsarbeit hinaus, muss die qualitative Dimension von Erwerbsarbeit bei der Definition von prekärer Beschäftigung als eigenständige Quelle von (Des-)Integration systematisch abgebildet werden. Schon rein logisch bedeutet dies zudem, dass höchst unterschiedliche Formen von Prekarität in der Arbeitswelt denkbar sind: Eine prekäre Beschäftigung kann mit kreativer Arbeit verbunden sein; umgekehrt kann eine sichere Beschäftigung auch mit überaus prekären Tätigkeitsformen verkoppelt werden. Eine Kombination und wechselseitige Verstärkung beider Dimensionen von Prekarität ist ebenfalls denkbar.

Aus den bislang vorgestellten Bestimmungen geht hervor, dass Prekarität ein Begriff ist, dessen konkreter Inhalt sich

mit der historischen Entwicklung der Erwerbsarbeit verändern kann. Soll die Dynamik, mit der die Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen in den entwickelten Kapitalismen voranschreitet, präzise analysiert werden, ist es sinnvoll, neben den strukturellen Kriterien auch die *subjektiven Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigung* in die Begriffsdefinition einzubeziehen (Dörre 2005, 2010). Eine Erwerbstätigkeit, die nach ihren strukturellen Kriterien als prekär zu bezeichnen ist, muss von denen, die eine solche Tätigkeit ausüben, subjektiv keineswegs als heikel eingestuft werden. Umgekehrt gilt, dass ein Beschäftigungsverhältnis auch dann Prekarisierungsrisiken beinhalten kann, wenn es sich im Bewusstsein des oder der Beschäftigten um eine erwünschte Form der Erwerbstätigkeit handelt. Insofern bildet die Kategorie prekäre Beschäftigung eine besondere Beziehung von Erwerbstätigen zu ihrer Berufsbiographie ab. Ein nach strukturellen Merkmalen prekäres Beschäftigungsverhältnis konstituiert eine erwerbsbiographische Problemlage, die mehr oder minder aktiv bearbeitet und bewertet wird. Dabei beeinflussen der Neigungswinkel der Erwerbsbiographie, individuelle Qualifikationen und Kompetenzen, Konstruktionen von Geschlecht, Nationalität und Ethnie sowie das Lebensalter die Art der Auseinandersetzung mit und die Bewertung von prekären Arbeits- und Lebensverhältnissen.

Bezieht man die subjektive Dimension, die Fremd- und Selbsteinschätzungen ein, so ist Prekarität *nicht* identisch mit vollständiger Ausgrenzung aus dem Erwerbssystem, absoluter Armut, totaler sozialer Isolation und erzwungener politischer Apathie, wenngleich sie solche Phänomene einschließen kann. Vielmehr handelt es sich um eine relationale Kategorie, deren Aussagekraft wesentlich von der Definition gesellschaftlicher Normalitätsstandards abhängt. Wo unsichere Arbeit zum Dauerzustand wird und die Verrichtung sol-

cher Tätigkeiten soziale Lagen für gesellschaftliche Gruppen konstituieren, kann im Anschluss an Robert Castel (2000: 15) von der Herausbildung einer »Zone der Verwundbarkeit« als einer *sozialen Lage* gesprochen werden. Mit *Prekarisierung* soll indessen ein sozialer Prozess bezeichnet werden, der über die Erosion von Normalitätsstandards auch auf die sozial (noch) Integrierten zurückwirkt

Gerade mit Blick auf Jugendliche und Heranwachsende oder andere Gruppen außerhalb des Arbeitsprozesses sind diese Definitionen allerdings erweiterungsbedürftig. Die Jugendphase z. B. ist eine Statuspassage, die sich für große Gruppen gerade durch die Abwesenheit von Erfahrungen mit Erwerbsarbeit und betrieblichen Strukturen auszeichnet. Die erzwungene Verlängerung dieser Statuspassage, die wesentlich aus strukturellen und – problemverschärfend – zusätzlich auf subjektiven Zugangsbarrieren zu gesicherter Beschäftigung resultiert, konstituiert sozial differenzierte biographische Konstellationen, die besser mit der Kategorie des *prekären Lebens* als über prekäre Arbeit zu erfassen sind. Prekarität meint hier vor allem den Ausschluss von Bildungs- und Erwerbschancen sowie die mangelnde Integration in soziale Netze, die entsprechende Chancen eröffnen könnten.

Die Kategorie »Prekariat« oder »abgehängtes Proletariat« stammt demgegenüber aus der Wahlforschung und bezeichnet ein sozialmoralisches Milieu, in welchem sozial-strukturelle Merkmale mit spezifischen Präferenzen, z. B. Affinität zum Rechts- oder Linkspopulismus, verschmelzen (Neugebauer 2007). Allerdings sind die Beziehungen zwischen Prekarität und anderen Formen sozialer Ungleichheit noch einigermaßen ungeklärt. Einiges spricht für einen engen Zusammenhang zwischen sozialer Klassenlage und der Verteilung von Prekaritätsrisiken (Burzan 2008: 6-12; Pellizari 2009). Doch das

Prekariat ist keine homogene Klasse. Prekarisierungsprozesse durchziehen »die Gesellschaftsstruktur auf breiter Front« und entfalten ihre Wirkung »im Inneren der verschiedenen sozialen Gruppen« (Castel 2009: 30). Manche Autoren bezweifeln gar die Herausbildung prekärer Lagen und verorten das Phänomen eher auf der Ebene instabiler Biographien und Erwerbsverläufe (Vogel 2006: 346). Ebenso ungeklärt ist die Beziehung zwischen Prekariat und gesellschaftlichen Konfliktlinien. Sehen die einen im Prekariat eine neue »Lazarusschicht«, die zu politischer Apathie neigt und Abstiegs konkurrenzen mit dem Mittel des Ressentiments austrägt (Castel 2005: 67-73), verweisen andere auf das besondere, eigensinnige Partizipationspotenzial dieser Gruppen (Tait 2005; Wacquant 2009). Ungeachtet solcher Kontroversen stimmen die meisten Analysen darin überein, dass Prekarisierungsprozesse – zumindest in ihren indirekten Wirkungen und mit nationalen Wohlfahrtsregimes variierend (Paugam 2009) – längst die Zentren auch entwickelter Gesellschaften erfassen.

### 3. Forschungsergebnisse

Die – noch junge – empirische Prekarisierungsforschung kann inzwischen eine Reihe von gesicherten Erkenntnissen präsentieren:

(1) Prekäre Beschäftigung breitet sich in den meisten (kontinental)europäischen Staaten aus. Tatsächlich basierte das Job-Wachstum in den EU-Staaten während der zurückliegenden Dekade in erheblichem Maße auf einem Zuwachs an flexiblen, überwiegend prekären Arbeitsverhältnissen (Kok 2004). Dazu zählen Leih- und Zeitarbeit, befristete Beschäftigung und erzwungene Teilzeitarbeit ebenso wie Mini- oder Midi-Jobs, abhängige Selbstständigkeit oder geförderte Arbeitsgelegenheiten (»Ein-Euro-Jobs«). Auch in Deutschland ist die Zunahme atypischer Erwerbsverhält-

nisse (Zeitarbeit, befristete Beschäftigung, Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung) um 46,2 Prozent (1998-2008) ein – allerdings äußerst unzuverlässiger – Indikator für den anhaltenden Prekarisierungstrend. Zwar gilt, dass nicht jedes atypische Beschäftigungsverhältnis prekär sein muss; in der Regel sind nicht-standardisierte Beschäftigungsverhältnisse jedoch mit deutlich niedrigeren Einkommen sowie höheren Arbeitslosigkeits- und Armutsrisiken verbunden (Statistisches Bundesamt, 19. August 2009). 2008 befanden sich 7,7 Mio. Erwerbstätige in einem atypischen Beschäftigungsverhältnis (gegenüber 22,9 Mio. in Normalbeschäftigung). Hinzu kamen 2008 2,1 Mio. Soloselbstständige (ebd.) sowie die rasche Ausdehnung niedrig entlohnter Vollzeitbeschäftigung (11,1 Prozent aller Normalbeschäftigten 2006, 1,6 Mio. Menschen). Inzwischen verdienen ca. 6,5 Mio. Menschen weniger als zwei Drittel des Medianlohns (Bosch/Weinkopf 2007). Insgesamt 42,6 Prozent der Niedriglohnbezieher arbeiteten in einem Normalarbeitsverhältnis. Die höchsten Anteile weisen Frauen (30,5 Prozent) und gering Qualifizierte (45,6 Prozent) auf. Doch rund drei Viertel aller Niedriglohnbeschäftigten verfügten über eine abgeschlossene Berufsausbildung oder gar über einen akademischen Abschluss (Kalina/Vanselow 2008: 20-24). Dass die Aufwärtsmobilität im Niedriglohnsektor hierzulande trotz solch scheinbar günstiger Voraussetzungen rückläufig ist, signalisiert eine Verstetigung prekärer Lagen (Bosch/Kalina 2007: 42 ff.).

(2) Besonders aussagekräftig ist die Tatsache, dass das unterste Viertel der Lohnbezieher innerhalb von 10 Jahren (1997-2007) Reallohneinbußen von 14 Prozent zu verzeichnen hatte (Statistisches Bundesamt, 19. August 2009). Während Lohnabhängige in halbwegs geschützter Beschäftigung ihren Lebensstandard halten oder ihre Einbußen zumindest begrenzen konnten, wird der Abstand des prekären Bereichs

zur gesellschaftlichen »Normalität« größer. Diese Entwicklung illustriert die Wirksamkeit sekundärer Ausbeutungsmechanismen. Kollektive Schutzmechanismen wirken traditionell vor allem dort, wo organisierte Arbeitsinteressen vergleichsweise durchsetzungsfähig waren und sind – im öffentlichen Bereich und in den großen Unternehmen mit ihren hohen Anteilen überwiegend männlicher Vollzeitbeschäftigter. Die Verteilung auf die unterschiedlichen Sektoren erfolgt seit jeher wesentlich über Konstruktionen von Geschlecht, Ethnie und Nationalität. Frauen landen traditionell zu großen Teilen in den weniger geschützten Sektoren. Neu ist allerdings, dass sich überkommene Formen von Prekarität wie sie sich z. B. bei Frauen und Migranten finden, zunehmend mit Prekarisierungserfahrungen zuvor gesicherter Gruppen mischen. Die Angst vor Statusverlust treibt auch relevante Teile der Normalbeschäftigten um. Solche Ängste entsprechen nicht unbedingt objektiven Bedrohungen, sie sind aber auch nicht bloßes Indiz übersteigerter Sicherheitsbedürfnisse. Standortkonkurrenzen, Reallohnverlust und die schleichende Aushöhlung von Kollektivvereinbarungen nähren selbst im gewerkschaftlich organisierten Kern der Arbeitnehmer die Befürchtung, den Anschluss an die Mittelschichten zu verlieren. Zwar gibt es noch immer Indizien, die für eine erhebliche Stabilität der sozialen Mitte sprechen; angesichts einer Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse »gerade am Rand der gesellschaftlichen Mitte«, sinkender Einkommensvorsprünge und wachsender Arbeitsmarktrisiken sind Existenzängste jedoch selbst im abgegrenzten »Kern der gesellschaftlichen Mitte« zu beobachten (Werdning/Müller 2007: 157; DIW 05.03.2008). Während die Angst vor Statusverlust dazu verleitet, sozial geschützte Beschäftigung als Privileg zu verteidigen, strebt ein Großteil der prekär Beschäftigten eine gesicherte Position überhaupt erst an. Allerdings verfügen die Prekarisierten kaum über Machtressourcen, Kommunikations- und Organisations-

formen, um kollektive Statusverbesserung durchzusetzen. Insofern gleicht ihre Lage in gewisser Weise der Situation französischer Parzellbauern, wie sie Marx beschrieben hatte. Sie repräsentieren eine besondere Klasse von Existenzbedingungen, ohne jedoch über die Möglichkeiten zu verfügen, sich als Klasse oder Klassenfraktion zu formieren.

(3) Die »Brücken«- und »Klebeeffekte«, die von prekärer Beschäftigung ausgehen, sind vergleichsweise gering. Diese Erkenntnis steht in einem krassen Gegensatz zur Behauptung marktliberaler Politiken, die eine Expansion prekärer Beschäftigung als wünschenswerte Flexibilisierung des Arbeitsmarktes (Kommission 1996) betrachten. Gegen solche Deutungen sprechen empirische Fakten, etwa die geringe Aufwärtsmobilität, die den prekären Sektor gerade in Deutschland auszeichnet (Brinkmann u. a. 2006: 36 ff.; Bosch/Weinkopf 2009). Vor allem jedoch wird ignoriert, dass Prekarisierungsprozesse die soziale Integrationskraft von Erwerbsarbeit schwächen. Prekarität verfestigt sich mehr und mehr zu einer Lebenslage, die sich nicht nur durch materiellen Mangel, Unsicherheit, ungünstige Arbeitsbedingungen und Anerkennungsdefizite, sondern vor allem durch schwindende Möglichkeiten zu einer längerfristigen Lebensplanung auszeichnet. Solch empirische Befunde stehen in scharfem Kontrast zu marktradikalen Paradigmen. Letztere zielen auf ein Gemeinwesen, in welchem die Bürger als »Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft« agieren, weshalb kollektive Sicherungssysteme weitgehend überflüssig geworden sind. Dabei wird übersehen, dass die Aneignung eines in die Zukunft gerichteten unternehmerischen Denkens die »Sicherheit des Arbeitsplatzes« und »ein Minimum an regelmäßigen Einkünften«, voraussetzt. Wo prekäre Beschäftigung »die Ausarbeitung eines rationalen Lebensplans« blockiert, können sich ökonomisch »rationale Verhaltensdispositionen«

nicht herausbilden (Bourdieu 2000: 17ff., 109). Die Verfechter einer reinen Marktgesellschaft verlangen daher von ressourcenschwachen »Prekariern« Verhaltensdispositionen, die diese anzueignen gar nicht im Stande sind, denn Kreativität, Innovationsbereitschaft und Flexibilität kommen letztlich nicht ohne kollektive Sicherungen aus (Brinkmann u. a. 2006: 85 ff., Bescherer u. a. 2009).

(4) Bei der Prekarisierung handelt es sich nicht, jedenfalls nicht mehr um ein Phänomen an den Rändern der Arbeitsgesellschaft. Neben dem dauerhaften Ausschluss von Erwerbsarbeit und der Expansion unsicherer Beschäftigung sind die kollektiven Statusängste von Stammbeschäftigten ein zentraler Kristallisationspunkt von Prekarität. Das betrifft vor allem die Großgruppe der Arbeiter. Ging der sozialbürokratische Kapitalismus mit dem kollektiven Aufstieg der Arbeiterschaft einher, sorgen Ausweitung des Weltmarktes für Produktionsstandorte, sozialstruktureller Wandel und die Erosion des Sozialbürgerstatus nun für einen kollektiven Abstieg dieser Großgruppe. Rationalisierungseffekte und Arbeitsmarktrisiken treffen zunehmend qualifizierte Arbeitergruppen und auch Angestellte, die sich und ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Produktivität lange Zeit geradezu für unverzichtbar gehalten hatten. Von den 64 Prozent der Bevölkerung, die sich zur leistungsorientierten Mitte zählen, leben inzwischen ca. 20 Prozent in »prekarem Wohlstand«. Ein Schicksalsschlag genügt, und schon ist der Abstieg vorprogrammiert. Ein Fünftel derjenigen, die sich zur »arbeitnehmerischen Mitte« zählen, war zu Anfang des Jahrzehnts bereits ein- oder zweimal arbeitslos, Tendenz steigend. Und in den Arbeitsverhältnissen, die diese Gruppe besetzen, nehmen Leistungsstress und psychosoziale Belastungen zu. Gleichzeitig rüttelt eine Ideologie, die den Erfolg gegenüber der Leistung privilegiert, an den zuvor verbreiteten Aufstiegsorientierungen. Der Glaube,

dass sich die eigene Situation und die der nachfolgenden Generation langsam, aber kontinuierlich verbessert, dass Wohlstand und Sicherheit beständig zunehmen, ist grundlegend erschüttert. Dass die Organisation überindividueller Interessen und die gemeinsame Aktion Bedingungen eines kollektiven Aufstiegs sein können, ist als Erfahrung mehr und mehr verloren gegangen. Ein Aufstieg scheint nur noch individuell, als Selbstbehauptung in der Konkurrenz, möglich. Daraus erwachsen subjektive Orientierungen, die Klassifikationskämpfe *innerhalb* der Arbeiterschaft provozieren und zugleich Abgrenzungen gegenüber vermeintlich unproduktiven, »parasitären« Teilen der Gesellschaft auslösen.

(5) Die Großgruppe der Industriearbeiter und Industriearbeiterinnen gehört zu den Hauptleidtragenden dieser Entwicklung. Formal sind die Arbeiter mit gut 28 Prozent der Beschäftigten noch immer eine – freilich schrumpfende – Großgruppe. Nicht zuletzt die ethnische Unterschichtung zeigt indessen, dass sich die Binnenstruktur dieser Großgruppe und damit wohl auch ihre sozialen Selbstdefinitionen und Interessenorientierungen gravierend gewandelt haben. Mit 46,6 Prozent sind Migranten überdurchschnittlich häufiger Arbeiter; zum Vergleich: nur 24,9 Prozent der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund sind als Arbeiter beschäftigt. Offenkundig wird hier ein spezifisches »Außen« sozial geschützter Lohnarbeit genutzt, um ansonsten wenig attraktive Arbeiterpositionen mit Migranten zu besetzen. Als Folge von Strukturwandel und finanzkapitalistischer Landnahme hat der Arbeiterstatus in der gesellschaftlichen Wahrnehmung an Attraktivität verloren; aus diesem Grund werden zunehmend Menschen mit Migrationshintergrund mobilisiert, für die selbst ansonsten wenig attraktiven Segmente des Arbeitsmarktes individuell noch immer einen Aufstieg bedeuten können. Entscheidend ist indessen die habituelle und sozialpsychologische Dimension

des kollektiven Abstiegs. Arbeiter mit Festanstellung ebenso wie Angestellte mit ähnlicher sozialer Positionierung neigen zu einer defensiven Verteidigung ihres noch vorhandenen Sozialeigentums. Die Reproduktionsstrategien dieser Stammbeschäftigten weisen daher einen konservierenden Grundzug auf. Durchaus nachvollziehbar, neigen diese Gruppen möglicherweise dazu, zunächst einmal ihre eigene Beschäftigungssicherheit zu verteidigen. Eine konservierende Grundhaltung, die häufig auch das Handeln der betrieblichen Interessenvertretung bestimmt, erleichtert die Verfestigung eines in ökonomisch-politischen Prekarisierungsstrategien angelegten sekundären Ausbeutungsmechanismus: Stammbeschäftigte und ihre Betriebsräte tendieren dazu, Unternehmensstrategien zu akzeptieren, die das Beschäftigungsrisiko einseitig auf die heterogene Gruppe der flexibel und prekär Beschäftigten abwälzen. Mit dem Funktionswandel prekärer Beschäftigung (Holst u. a. 2009) verändern sich jedoch zugleich die sozialen Wirkungen des überkommenen Betriebskorporatismus. Die – relative – Beschäftigungssicherheit der einen wird auf Kosten wachsender Unsicherheit von anderen Beschäftigtengruppen hergestellt. Eine bloße Verteidigung der Vorteile geschützter interner Arbeitsmärkte wird so zu einem Unterfangen, das die Auswirkungen des wiederbelebten Reservearmee-mechanismus abzumildern sucht, indem das Sozialeigentum anderer Gruppen beschnitten wird.

(6) Es gibt Gruppen, für die flexible Beschäftigung Freiheitsgewinn bedeutet. Solche Gruppen verfügen über finanzielle Ressourcen und Qualifikationen, die sie von der Sorge um die Subsistenz dauerhaft entlasten. Für die Masse der prekär Beschäftigten trifft das nicht zu; für sie wird Flexibilisierung zu »Flexploitation«, zur Überausbeutung durch Konzentration von Unsicherheit bei spezifischen Beschäftigtengruppen (Bourdieu 1998). In Abhängigkeit von Alter, Haushaltsform,

Geschlecht, Qualifikation, Region und Nationalität wird unsichere Beschäftigung allerdings höchst unterschiedlich verarbeitet. Je jünger und qualifizierter die Beschäftigten sind, desto größer ist die Hoffnung, den Sprung in eine Normbeschäftigung noch zu schaffen. Integration durch Teilhabe wird durch eine schwache, weil zumeist fiktive Integrationsform ersetzt. Prekarisierung trifft nach wie vor solche Gruppen (z. B. Frauen, Migranten), die schon immer zu erheblichen Teilen von Normbeschäftigung ausgeschlossen waren. Frauen sehen sich in traditionell weiblich dominierten Dienstleistungsbereichen mit männlicher Konkurrenz konfrontiert. Die Prekarisierung männlicher Beschäftigung läuft für »Zuverdienerinnen« häufig auf eine Destabilisierung des gesamten Lebenszusammenhangs hinaus (Mayer-Ahuya 2003).

(7) Prekarität wirkt als Herrschafts- und Kontrollsystem, das auch formal integrierte Gruppen diszipliniert (Bourdieu 1998; Dörre 2009; Holst u. a. 2009). Durch Konfrontation mit unsicher Beschäftigten forciert die Prekarisierung auch innerhalb der Stammebelegschaften einen Trend zur Produktion »gefügiger Arbeitskräfte« (Boltanski/Chiapello 2003: 262). Dieser Disziplinierungsmechanismus kann rechtspopulistische und fremdenfeindliche Tendenzen fördern (Dörre u. a. 2006, Heitmeyer 2008, 2009, 2010); er kann aber auch zum Auslöser neuer Arbeiterbewegungen werden (Silver 2005). Insofern ist Prekarität tatsächlich »überall« (Bourdieu 1998: 96ff.), aber sie wirkt nicht überall in gleicher Weise. Es handelt sich nicht um einen Sachzwang, der fatalistisch zu akzeptieren wäre. Längst sind wirtschaftlich dysfunktionale Effekte der Verunsicherung nicht mehr zu übersehen. Wenn die Existenz unsicher geworden ist, »dominiert die Sorge um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes, so widerwärtig er auch sein mag« (Bourdieu 2000: 72). Die sozialen Voraussetzungen für Prozess- und Produktinnovationen schwinden. Zugleich sinkt

die Loyalität der Beschäftigten gegenüber den Unternehmen, die Arbeitsmotivation leidet und Qualitätsmängel nehmen zu (Detje u. a. 2005).

#### 4. Kontroversen und Forschungsfragen

Keines der hier präsentierten Forschungsergebnisse ist in der sozialwissenschaftlichen und politischen Debatte unumstritten. Gerade die Kontroversen sind – mit Blick auf Forschungsfelder – interessant. Exemplarisch seien – neben den schon angesprochenen – einige zusätzliche Debatten und Forschungsfelder benannt.

(1) *Gender und flexible Beschäftigung*: Vor allem die feministische Forschung hat den männerzentrierten Blick der Prekarisierungsforschung kritisiert (Nickel 2009; Aulenbacher 2009). Sie verweist auf den engen Zusammenhang von Normalarbeitsverhältnis und männlicher Dominanz. Der Prekarisierungsforschung hält sie vor, diese Verkoppelung wegen ihrer »traditionalistischen« Orientierung am Normalarbeitsverhältnis zu verfehlen. Diese Kritik ist auch deshalb bedeutsam, weil sie gravierende Verschiebungen bei den Maßstäben arbeitsweltlicher Integration signalisiert. Arbeitsweltliche Integration ist inzwischen auch über flexible Beschäftigungsformen möglich. Konventionelle Einbindung über halbwegs gut entlohnte, unbefristete Vollzeitbeschäftigung und darauf gegründete Arbeitsansprüche ist die eine Variante der Einbindung; unkonventionelle Integration in flexibler Beschäftigung bei hoher Identifikation mit den Inhalten der Tätigkeit und starker Integration in soziale Netze am Arbeitsplatz stellt eine andere Form arbeitsweltlicher Integration dar. Das Nebeneinander von gesicherter und unkonventioneller Integration signalisiert das Ende einer unumstrittenen Hegemonie geschützter Lohnarbeit in den nachfordistischen Arbeitsgesellschaften. Maßstäbe für gelungene Integration

werden zwar noch immer vorzugsweise, aber eben nicht mehr ausschließlich über die Institution der Vollzeitbeschäftigung in einem herkömmlichen Lohnarbeitsverhältnis gesetzt. Vor allem in den Bereichen mit qualifizierter, kreativer Arbeitstätigkeit, die sich an das Ideal selbstständiger Arbeit annähern, hat sozialstaatlich geschützte Lohnarbeit ihren Status als verbindliches Leitbild arbeitsweltlicher Einbindung verloren. In den Medien, den »Creative Industries«, aber auch bei lohnabhängigen Angestelltengruppen, für die Projektarbeit und internes Unternehmertum zur beständigen Herausforderung geworden sind, verblasst die Attraktivität standardisierter Beschäftigungsverhältnisse auch subjektiv.

(2) *Grenzfall »prekäre Kreativität«*: Was für die Selbstmanager Realität ist, die Kompensation latenter Beschäftigungsunsicherheit durch eine reiche Ressourcenausstattung, gilt bei weitem nicht für alle Kreativarbeiter. Tatsächlich verkörpert die Kombination von kreativer Arbeit und Beschäftigung einen Grenzfall, bei dem facettenreiche Übergänge von unkonventioneller Integration zu temporärer Prekarität möglich sind. Klassisches Beispiel für entsprechende Verarbeitungsformen ist der Künstler, der sich, aller Widrigkeiten seiner Lebensumstände zum Trotz, in und über seine Tätigkeit verwirklicht. In weniger spektakulärer Gestalt ist diese Kombination von anspruchsvoller Arbeitstätigkeit und prekärer Beschäftigung seit Langem konstitutives Merkmal von Wissenschaftlerkarrieren. So sind drei Viertel der ca. 106 000 wissenschaftlichen Mitarbeiter an deutschen Hochschulen befristet beschäftigt, über 40 Prozent haben lediglich eine Teilzeitstelle. Ob ihre Bemühungen fruchtbar sind, erfahren sie zumeist erst am Ende einer denkbar langen Qualifizierungsphase. Bis zur Berufung, die im vierten, teilweise erst im fünften Lebensjahrzehnt erfolgt, zählen Forscher in Deutschland zum wissenschaftlichen Nachwuchs. Ihre Arbeitssituation ist von einem geringen

Formalisierungsgrad, hoher sozialer Integration und großen Spielräumen für Selbstorganisation geprägt. Wie, wann und wo gearbeitet wird, bleibt Wissenschaftlern weitgehend selbst überlassen. Ähnlich wie die Selbstmanager in der Privatwirtschaft würden Wissenschaftler die Begrenzungen eines klassischen reglementierten Arbeitsverhältnisses für sich kaum akzeptieren, weil es sie bei ihrer Tätigkeit behindern könnte. Auch die Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst bringt nur denen ein Mehr an Sicherheit, die eine Dauerstelle innehaben. Für die befristet Beschäftigten birgt sie eher Nachteile. Die Wissenschaftler erhalten nur wenig Schutz, müssen aber mit starren Reglementierungen wie der gesetzlichen Begrenzung ihrer Verweildauer an Hochschulen leben. Die Übertragung eines dem privaten Sektor nachgeahmten Wettbewerbsprinzips auf die Hochschulen und den Non-Profit-Sektor sorgt dafür, dass Kombinationen von kreativer Arbeit und prekärer Beschäftigung über das Wissenschaftssystem hinaus Verbreitung finden. So ist der gesamte Weiterbildungsbereich inzwischen zu einem Refugium für unsicher Beschäftigte geworden. Nur 14 Prozent (142 000) der dort Beschäftigten verfügen über sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse. 74 Prozent (771 000) sind als Honorarkräfte oder Selbständige tätig. Nahezu drei Viertel der Weiterbildner verfügen über einen akademischen Abschluss (50 Prozent Uni, 22 Prozent FH). Nahe liegend ist, dass sich viele kreativ Prekäre, schon um handlungsfähig zu bleiben, im Leitbild unkonventioneller Integration weitaus eher wieder finden als im Ideal konventioneller Lohnarbeit. Dies ist diskurspolitisch bedeutsam, denn die Botschaft einer befreienden Wirkung flexibler Beschäftigungsverhältnisse kann so weit über die Minderheiten gesicherter Selbstmanager hinaus Beachtung finden. Wer als Selbständiger im Bildungssektor, als Freiberufler in den Medien oder als Wissenschaftler mit ungewissen Karriereaussichten nur vage Aussichten auf eine

Festanstellung hat, wird alles daran setzen, seinem strukturell prekären Status positive Seiten abzugewinnen und Lebensformen zu entwickeln, die etwaige Nachteile kompensieren. Verständnis für Interessenpolitiken, die ausschließlich auf den Schutz konventioneller Vollzeitbeschäftigung zielen, ist in diesen Gruppen kaum zu erwarten.

(3) *Das »Prekariat« – »totes politische Kapital?«*: Dies ist eine entscheidende Frage für die Gewerkschaften. Als Mahnung an die Festangestellten ständig präsent, beschränkt sich die Disziplinierungsfunktion prekärer Verhältnisse nicht auf die Fabrik oder das Büro. Sie stimuliert eine neuartige Konfliktdynamik, die sich im Grunde am Besitz von knappem Sozialeigentum entzündet. Hatte Habermas (1987: 276 f., 293) seine Zeitdiagnose einer »Kolonialisierung der Lebenswelten« an die wohlfahrtsstaatliche Pazifizierung des Klassenkonflikts gebunden, so zehrt die finanzkapitalistische Landnahme an dieser Regulierungskapazität. Das Resultat ist freilich keine Wiederkehr des industriellen Klassenkonflikts in seiner bekannten historischen Gestalt. Trotz einer Zunahme vertikaler sozialer Ungleichheiten zwischen Klassen und Schichten in den meisten OECD-Staaten wirkt dies auf Seiten der Beherrschten offenbar keineswegs als Katalysator heterodoxer Klassen- und Gewerkschaftsmacht. Im Gegenteil, für »Menschen, die nicht der zunehmend selbstbewussteren Klasse der shareholder oder Spitzenmanager angehören«, ist es während der zurückliegenden Dekaden schwieriger geworden ist, »sich selbst als klar definierte soziale Gruppe wahrzunehmen« (Crouch 2008: 71).

Die diskriminierende Form der Prekarisierung trägt erheblich zu dieser »postdemokratischen« Tendenz bei. Denn sie forciert Auseinandersetzungen um Statuserhalt und relative Deprivilegierung, die Festangestellte, Prekarisierte und Ausgegrenzte

unter- und gegeneinander ausfechten. Prekäre Arbeits- und Lebensverhältnisse entziehen denjenigen, die beständig von der Sorge um die Bewältigung des nächsten Tages angetrieben werden, offenbar allmählich die Energie, die notwendig wäre, um sich zivilgesellschaftlich, politisch oder gewerkschaftlich zu engagieren. Oder sie provoziert – wie in den französischen Vorstädten oder jüngst bei griechischen Jugendlichen – ein »bargaining by riots« mit ausgesprochen ambivalenten Folgen für die demokratische Verfasstheit westlicher Gesellschaften. Individueller Verschleiß in prekären Lebenssituationen und Zerfall in Konkurrenzgruppen können für eine Ermattung zivilgesellschaftlicher Akteure sorgen, die zu jener eigentümlichen Stabilisierung des Instabilen beiträgt, wie sie für die nachfordistischen Kapitalismen charakteristisch ist.

Ob und wie lange sich diese Selbststabilisierungsmechanismen des Finanzmarkt-Kapitalismus auf Dauer stellen lassen, ist indessen ungewiss. Fakt ist jedoch, dass wir es in den westeuropäischen Gesellschaften wohl mit einer neuen Ausprägung des sozialen Konflikts zu tun haben. Jene Innen-Außen-Dialektik, die in diskriminierender Prekarität zum Ausdruck kommt, lässt sich politisch nicht mehr mittels Subsumtion der neuen Reservearmee unter einen fiktiven Begriff von Klassen-/Gewerkschaftseinheit bearbeiten. In diese Feststellung ist eingeschlossen, dass die Konfliktformation, die mit der zeitgenössischen Prekarisierung korrespondiert, sich deutlich von der des industriellen Klassenkonflikts unterscheidet. Sicher gehörten interne Konkurrenzen jederzeit zum Alltag von Arbeiterklassen. Schon Emil Zola hat in seinem berühmten Roman *Germinal* am Beispiel von Bergarbeitern die entsolidarisierende Wirkung des Kampfs um den minimalen Vorteil anschaulich beschrieben. Ein Wohlfahrtsstaat, der auch dann noch präsent ist, wenn er die Funktion der Statussicherung preisgibt, erweitert jedoch das Terrain derartiger Konkurrenzen. Vom Abstieg bedrohte Arbeiter und Angestellte

haben Sozialeigentum zu verteidigen, dessen Besitz prekär Beschäftigten wiederum als Privileg erscheinen muss. Die einen kämpfen um den Erhalt einer Normalität, an die die anderen überhaupt erst anschließen möchten. Die entsolidarisierende Wirkung solcher Spaltungen haben Beaud und Pialoux (2004) anhand des Zerfalls einer militanten Arbeiterkultur in einem französischen Automobilwerk eindrucksvoll beschrieben. Diese – post-sozialstaatliche – Konfliktlinie ist zumindest für Westeuropa etwas Neues. Sie bewirkt, dass der soziale Konflikt für immer weiter schrumpfende Bevölkerungsgruppen innerhalb der nationalen Systeme organisierter Arbeitsbeziehungen, der betrieblichen Mitbestimmung und der kollektiven Tarifvertragssysteme ausgetragen wird. Jenseits der organisierten Arbeitsbeziehungen und der erodierenden Sicherungssysteme vollzieht sich der Übergang zu nicht-normierten Konflikten, zu Labour Unrest, spontaner Empörung und klassenspezifischen »Brotkonflikten« (nicht nur) in abgehängten Stadtteilen und Quartieren. Auf diese neue Dimension der sozialen Frage im 21. Jahrhundert haben die Gewerkschaften bislang keine Antwort gefunden. Die Frage nach Chancen und Grenzen einer Selbstorganisation der Unorganisierbaren thematisiert daher mehr als eine Forschungslücke. Sie bezieht sich aber auch nicht mehr auf eine lediglich hypothetische Möglichkeit. Politische Repräsentation von prekarierten Gruppen kann sich über Formen eines inklusiven Organizing, wie es italienische und auch deutsche Gewerkschaften erproben (Brinkmann u. a. 2008; Leonardi 2008), ebenso herstellen wie in sozialen Bewegungen, Protesten und Aufständen von Ausgeschlossenen, denen nicht zwangsläufig eine antizivilisatorische Tendenz innewohnen muss. Es wäre sinnvoll, diese »nicht normierten Konflikte« auch aus der Forscherperspektive genauer in den Blick zu nehmen.

## Literaturverzeichnis

- Altvater, E. (1983): Bruch und Formwandel eines Entwicklungsmodells: Die gegenwärtige Krise ist ein Prozess gesellschaftlicher Transformation. In: Hoffmann, J. (Hrsg.): Überproduktion, Unterkonsumtion, Depression. Analysen und Kontroversen zur Krisentheorie. Hamburg: VSA. S. 217-252.
- Andersen, M. L./Collins, P. H. (Hrsg.) (1998): Race, Class and Gender. An Anthology. London: Third Edition.
- Aulenbacher, B. (2009): Die soziale Frage neu gestellt – Gesellschaftsanalysen der Prekarisierungs- und Geschlechterforschung. In: Castel, R./Dörre K. (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M./New York: Campus. S. 65-80.
- Arendt, H. (2006): Elemente und Ursprünge totalitärer Herrschaft. Antisemitismus, Imperialismus, totale Herrschaft [1951]. 11. Aufl. München: Piper.
- Beathge, M. u. a. (2005): Berichterstattung zur ökonomischen Entwicklung in Deutschland. 1. Bericht, Wiesbaden: VS-Verlag.
- Beaud, Stephan/ Pialoux, Michel (2004): Die verlorene Zukunft der Arbeiter. Die Peugeot-Werke von Sochaux-Montbéliar. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Beck, U. (1986): Die Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beck, U. (2008): Risikogesellschaft und die Transnationalisierung sozialer Ungleichheiten. In: Berger, P. A./Weiß, A. (Hrsg.): Transnationalisierung sozialer Ungleichheit. Wiesbaden: VS Verlag. S. 19-40.
- Berle, A. (1963): The American Economic Republic. New York: Harcourt.
- Berger, P. A./ Weiß, A. (Hrsg.) (2008): Transnationalisierung sozialer Ungleichheit. Wiesbaden: VS Verlag.
- Boltanski, L./Chiapello, È. (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz. Frz. (1999): Le nouvel Ésprit du Capitalisme. Paris.
- Bosch, G./Kalina, Th. (2007): Niedriglöhne in Deutschland – Zahlen, Fakten, Ursachen. In: Bosch, G./Weinkopf, C. (Hrsg.): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt a. M. S. 20-105.
- Bosch, G./Weinkopf, C. (Hrsg.) (2007): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Bourdieu, P. (1998): Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion. Konstanz.
- Bourdieu, P. (2000): Die zwei Gesichter der Arbeit. Interdependenzen von Zeit- und Wirtschaftsstrukturen am Beispiel einer Ethnologie der algerischen Übergangsgesellschaft. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bourdieu, P. (2005): Die männliche Herrschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Brinkmann, U./Choi, Hae-Lin/Detje, R./ Dörre, K./Holst, H./Karakayali, S./Schmalstieg, C. (2008): Strategic Unionism. Aus der Krise zur Erneuerung? Wiesbaden: VS Verlag.
- Brinkmann, U./Dörre, K./Röbenack, S. (2005): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und politische Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Eine Expertise. MS. Jena.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2009): Statistik. Arbeitslose nach Rechtskreisen. Stand Juli 2009.
- Candeias, M. (2009): Von der Anomie zur Organisation: Die Pariser Banlieue. In: Castel, R./Dörre, K. (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. A. a. O., S. 369-380.
- Castel, R. (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz: UVK Universitätsverlag.
- Castel, R. (2005): Die Stärkung des Sozialen. Leben im neuen Wohlfahrts-

- staat. Hamburg: Hamburger Edition.
- Castel, R. (2009): Die Wiederkehr der sozialen Unsicherheit. In: Castel, R./Dörre, K. (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M./ New York: Campus. S. 21-34.
  - Castel, R./Dörre, K. (Hrsg.) (2009): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M./ New York: Campus.
  - Castells, M. (2001): Das Informationszeitalter I. Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Teil 1 der Trilogie das Informationszeitalter. Opladen: Leske und Budrich.
  - Chesnais, F. (2004): Das finanzdominierte Akkumulationsregime: Theoretische Begründung und Reichweite. In: Christian Zeller (Hrsg.): Die globale Enteignungsökonomie. Münster: Westfälisches Dampfboot. S. 217-254.
  - Crouch, C. (2008): Postdemokratie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
  - Detje, R./Pickshaus, K./Urban, H. J. (Hrsg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. Hamburg.
  - DIW-Wochenbericht (2008): Schrumpfende Mittelschicht – Anzeichen einer dauerhaften Polarisierung der verfügbaren Einkommen? Nr. 10/2008. 5. März 2008.
  - Dörre, K. (2009): Prekarität im Finanzmarkt-Kapitalismus. In: Castel, R./Dörre, K. (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts, Frankfurt a. M./ New York: Campus. S. 35-64.
  - Dörre, K./ Kraemer, K./ Speidel, F. (2006): The Increasing Precariousness of the Employment Society – Driving Force for a New Right Wing Populism? In: International Journal of Action Research. Volume 2. Issue 1. S. 98-128.
  - Dörre, K./Röttger, B. (2006): Im Schatten der Globalisierung. Strukturpolitik, Netzwerke und Gewerkschaften in altindustriellen Regionen. Wiesbaden: VS-Verlag.
  - Dörre, K. (2005): Prekarisierung contra Flexicurity. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse als arbeitspolitische Herausforderung. In: Kronauer, M./ Linne, G. (Hrsg.): a. a. O.: Berlin.
  - Dörre, K./Brinkmann, U. (2005): Finanzmarktkapitalismus – Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (Sonderheft: Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen). S. 85-116.
  - Engels, F. (1972): Die Lage der arbeitenden Klassen in England. Nach eigener Anschauung und authentischen Quellen. In: MEW 2. Berlin: Dietz Verlag. S. 225-506.
  - Foucault, M. (1996): Wahnsinn und Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
  - Fraser, N. (2009): Feminismus, Kapitalismus und die List der Geschichte. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 8/09. S. 43-57.
  - Geißler, R. (2006): Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Bilanz zur Vereinigung. 4. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
  - Gramsci, A. (1999): Gefängnishefte. Bd. 9. Kritische Gesamtausgabe. Hefte 22-29. Hamburg: Argumentverlag.
  - Gramsci, A. (1991): Gefängnishefte. Bd. 1. Kritische Gesamtausgabe. Heft 1. Hamburg: Argumentverlag.
  - Hall, S. (1989): Ausgewählte Schriften. Ideologie, Kultur, Medien, Neue Rechte, Rassismus. Hamburg: Argument Verlag.
  - Hall, P. A./Soskice, D. (Hrsg.) (2001): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press.
  - Hartmann, M. (2008): Transnationale Klassenbildung? In: Berger, Peter A./Weiß, Anja (Hrsg.): Transnationalisierung sozialer Ungleichheit. Wiesbaden: VS-Verlag. S. 241-258.
  - Harvey, D. (2005): Der neue Imperialismus. Hamburg: VSA.
  - Harvey, D. (2007): Kleine Geschichte des Neoliberalismus. Zürich: Rotpunktverlag.
  - Holst, H./Nachtwey, O./Dörre, K. (2009): Funktionswandel von Leiharbeit– Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen. Frankfurt a. M.: Otto-Brenner-Stiftung.
  - Gubitzer, L. (2006): Wirtschaft ist mehr. Sektorenmodell der Gesamtwirtschaft als Grundlage für Geschlechtergerechtigkeit. In: Widerspruch. Nr. 50. S. 17-29.
  - Jackson, T. (2009): Prosperity without Growth. Economics for a Finite Planet. London: Earthscan.
  - Kalina, Th./Vanselow, A./Weinkopf, C. (2008): Niedriglöhne in Deutschland. In: Sozialistische Politik und Wirtschaft. Heft 164. S. 20-24.
  - Klinger, C./Knapp, G. A./Sauer, B. (Hrsg.) (2007): Achsen der Ungleichheit. Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht und Ethnizität. Frankfurt a. M.: Campus.
  - Kok, W. (2004): Die Herausforderung annehmen: Die Lissabon-Strategie: Die Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung. Bericht der hochrangigen Sachverständigenkommission vom 03.11.2004. Brüssel.
  - Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1996): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Teil I. Bonn.
  - Kronauer, M./Linne, G. (Hrsg.) (2005): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin.
  - Lessenich, St./van Dyk, S. (2008): Unsichere Zeiten. Die paradoxe ›Wiederkehr‹ der Unsicherheit. Mittelweg 36. Jg. 17. H. 5. S. 13-45.
  - Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt a. M./New York: Campus.
  - Luxemburg, R. (1975): Die Akkumulation des Kapitals – Eine Antikritik. In: Gesammelte Werke 5. Berlin. S. 413-523.
  - Marx, K./Engels, F. (1977): Manifest der Kommunistischen Partei. In: MEW Bd. 4. Berlin: Dietz Verlag. S. 459-493.
  - Marx, K. (1977): Das Kapital. I. Band. Der Produktionsprozeß des Kapitals. In: MEW Bd. 23. Berlin: Dietz Verlag.
  - Marx, K. (1973): Das Kapital. III. Band. Der Gesamtprozeß der kapitalistischen Produktion. In: MEW Bd. 25. Berlin: Dietz Verlag.
  - Marx, K. (1982): Der achtzehnte Brumaire des Louis Bonaparte. In: MEW. Bd. 8. Berlin. S. 11-207.
  - Mayer-Ahuya, N. (2003): Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen »Normalarbeitsverhältnis« zu prekärer Beschäftigung seit 1973. Berlin.
  - Nolte, P. (2006): Riskante Moderne. Die Deutschen und der Neue Kapitalismus. München: Beck.
  - Mooser, J. (1984): Arbeiterleben in Deutschland 1900–1970. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
  - Parnreiter, Ch. (1994): Migration und Arbeitsteilung. AusländerInnenbeschäftigung in der Weltwirtschaftskrise. Wien: Promedia.
  - Paugam, S. (2009): Die Herausforderung der organischen Solidarität durch die Prekarisierung von Arbeit und Beschäftigung. In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hrsg.) (2009): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M./New York: Campus. S. 175-196.
  - Piore, M. J. (1983): Internationale Arbeitskräftemigration und dualer Arbeitsmarkt. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2. S. 347-367.
  - Rehberg, K.-S. (2006): Die unsichtbare Klassengesellschaft. Eröffnungs-

vortrag zum 32. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Gekürzte Fassung in: Christoph Henning (Hrsg.): Marxglossar. Freiburg: Freitag o. J. S. 155-166.

- c) Wiederabdruck in: Veröffentlichung Nr. 187. S. 27-48.
- Streeck, W. (2003): Gewerkschaften in Westeuropa. In: Schröder, W./Wessels, B. (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag. S. 86-99.
- Thompson, E. (1987): Die Entstehung der englischen Arbeiterklasse. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.
- Wagner, P. (1995): Soziologie der Moderne. Freiheit und Disziplin. Frankfurt a. M./ New York: Campus.
- Sennett, R. (2007): Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag.
- Silver, J. S. (2002, dt. 2005): Forces of Labor. Arbeiterbewegung und Globalisierung seit 1870. Berlin.
- Sinn, H.-W. (2005): Ist Deutschland noch zu retten? Berlin: Ullstein.
- Silver, B. J. (2003): Forces of labor – Workers' Movements and Globalization since 1870. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sklair, L. (2008): Die transnationale Kapitalistenklasse. In: Berger, Peter A./Weiß, Anja (Hrsg.): Transnationalisierung sozialer Ungleichheit. Wiesbaden: VS Verlag. S. 213-240.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008): Datenreport 2008. Fakten & Daten über die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2009): Niedrigeinkommen und Erwerbstätigkeit. Begleitmaterial zum Pressegespräch am 19. August 2009 in Frankfurt a. M./Wiesbaden. S. 7.
- Thompson, E. P. (1987): Die Entstehung der englischen Arbeiterklasse [1963]. Band 1. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Van der Pijl, K. (1998/2001): Transnational Classes and International Relations. London: Routledge.
- Vester, M./Teiwes-Kügler, Ch./Lange-Vester, A. (2007): Die neuen Arbeitnehmer. Zunehmende Kompetenzen – wachsende Unsicherheit. Hamburg: VSA.
- Waquant, L. (2009): Bestrafen der Armen. Zur neoliberalen Regierung der sozialen Unsicherheit. Leverkusen: Budrich.
- Weiß, A./Berger, P. A. (2008): Logik der Differenzen – Logik des Austausch. Beiträge zur Transnationalisierung sozialer Ungleichheiten. In: Berger P. A./Weiß, A. (Hrsg.): Transnationalisierung sozialer Ungleichheit. Wiesbaden: VS Verlag. S. 7-18.
- Werding, M./Müller, M. (2007): Globalisierung und gesellschaftliche Mitte. Beobachtungen aus ökonomischer Sicht. In: Herbert-Quandt-Stiftung (Hrsg.): Zwischen Erosion und Erneuerung. Die gesellschaftliche Mitte in Deutschland. Ein Lagebericht, Frankfurt a. M. S. 103-161.
- Windolf, P. (Hrsg.) (2005): Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 45. Wiesbaden: VS Verlag. S. 20-57.
- Windolf, P. (2008): Eigentümer ohne Risiko. Die Dienstleistungsklasse des Finanzmarkt-Kapitalismus. In: Zeitschrift für Soziologie. Heft 6. S. 515-536.
- WSF Wirtschafts- und Sozialforschung (2005): Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen. Schlussbericht. Kerpen.

## Einschätzungen zum Forschungsstand Arbeit und Leben (»Work-Life-Balance«)

WOLFGANG DUNKEL, WOLFGANG MENZ,  
SARAH NIES, DIETER SAUER

### Ausgangspunkt: Zeitliche, räumliche und normative Entgrenzung von Arbeit und Leben

Die wissenschaftliche Debatte um Work-Life-Balance nimmt ihren Ausgangspunkt zunächst in der Erosion fordristischer Abgrenzungen zwischen Arbeit und Leben in *zeitlicher*, *räumlicher* sowie in *normativer* Hinsicht, die sich mit dem Konzept der »Entgrenzung« begrifflich fassen lassen (vgl. Kratzer 2003, Jurczyk et al. 2009). Die wachsende Flexibilisierung der Arbeitszeiten, wie sie sich seit den 1980er Jahren abzeichnet, führt zu einer schleichenden Erosion des Normalarbeitstages zugunsten atypischer Arbeitszeiten (vgl. zusammenfassend Jürgens/Voß 2007, Trinczek 1998). Auch das räumliche Verhältnis von Arbeit und Leben verliert seinen eindeutigen Grenzcharakter (Hornberger/Weisheit 1999, Kleemann 2007). In normativer Hinsicht lässt sich eine beidseitige Bewegung zwischen Arbeit und Leben, zwischen Beschäftigten und Unternehmen erkennen, wie sie in der Debatte um die »Subjektivierung von Arbeit« thematisiert wird (Arbeitsgruppe SubArO 2005, Kleemann et al. 2002, Lohr 2003): Im Zuge eines gesellschaftlichen Wertewandels erheben immer mehr Beschäftigte einen Anspruch darauf, mit ihren subjektiven Vorstellungen und Orientierungen im Unternehmen akzeptiert und anerkannt zu werden, ihre lebensweltlichen Bedürfnisse auch bei der Arbeit realisiert zu sehen und – nicht zuletzt – auch »private« Zeitansprüche realisieren zu können (Baethge 1991). Im Gegenzug – und nicht immer in Einklang mit diesen veränderten Ansprüchen der Beschäftigten – erwarten die Unternehmen ein breiteres Leistungsspektrum ihrer Mitarbeiter, das immer stärker auch »subjektive«, »extra-funktionale« Kompetenzen

und Fähigkeiten beinhaltet. Hinter den genannten Veränderungstendenzen stehen aber nicht nur ökonomische und unternehmensstrukturelle Determinanten, sondern auch – nicht weniger wichtig – grundsätzliche Veränderungen in den Geschlechterarrangements. Das fordistische Alleinernährermodell mit seiner geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung, die die Grenze zwischen »Arbeit« und »Leben« stabilisierte, befindet sich zumindest »halbseitig« in Auflösung, wie die kontinuierlich steigende Frauenerwerbsquote zeigt. Weniger deutlich wächst allerdings die Beteiligung der Männer an der Haus- und Familienarbeit, aber auch hier sind deutliche Veränderungen sichtbar (Döge/Volz 2004).

### **Engführung auf den Fokus »zeitliche Vereinbarkeit von Berufsarbeit und Familie«**

Für einen Teil Studien zur Vereinbarkeit bzw. Work-Life-Balance gilt, dass die »Vereinbarkeit« bzw. »Balancierungsfrage« nicht das alleinige Kernthema ist, sondern ein – wichtiges – Thema unter vielen darstellt. Insofern sind unterschiedliche Forschungsfelder berührt, die hier jeweils nur angerissen werden können.

Zudem wäre vorweg noch zu bemerken: Ob der Begriff der Work-Life-Balance für die empirische Forschung, als theoretisch-konzeptioneller Begriff sowie als normatives Leitbild tauglich ist, ist gegenwärtig umstritten (zu einer kritischen Bewertung siehe Jürgens 2006, 165ff.). Wir halten den Begriff dann für sinnvoll, wenn er aus seiner üblichen individualistischen Verengung gelöst wird, d. h. wenn Work-Life-Balance nicht einfach als individuelle Kompetenz zum Ausgleich von Anforderungen aus unterschiedlichen Lebensbereichen angesehen wird, sondern wenn die *Rahmenbedingungen* in den Blick genommen werden, unter denen solche individuellen Balancierungsleistungen erbracht werden (können).

(1) Zunächst wären diejenigen Studien zu nennen, die den Fokus auf den *europäischen Vergleich* legen. Sie sind fast ausschließlich quantitativ angelegt und bieten Vergleichsdaten u. a. zu WLB-Indizes in Zusammenhang mit Arbeitszeiten, aber auch mit sozialpolitischen Regulationsinstrumenten, mit Typen von familiären Arrangements sowie mit Verlaufsmustern von Berufsbiographien usw. (z. B. die Studien »Quality of Life in Changing Europe« [Lippe et al. 2009], »Household, Work and Flexibility« [Literatur unter [www.hwf.at](http://www.hwf.at)], die europäische Betriebsbefragung zu Arbeitszeit und Work-Life-Balance, z. B. Eurofound [European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions] 2007, 2009). Inwieweit die bislang vorliegenden quantitativen Daten zum internationalen Vergleich ausreichend sind, können wir an dieser Stelle nicht abschätzen.

(2) Die *räumliche Dimension* von Work-Life-Balance steht bei denjenigen Projekten im Vordergrund, die sich mit den Folgen von *Telearbeit* auseinandersetzen. Hier ist eine charakteristische Ungleichheit von Forschung und realen Veränderungen zu beobachten. Zu. ä.hst hatte das Phänomen Telearbeit – bereits seit Beginn der 1990er Jahre – eine große wissenschaftliche Resonanz gefunden, die durchaus in Kontrast zu ihrem anfangs eher geringen Verbreitungsgrad stand. Mittlerweile hat sich das Verhältnis allerdings verändert. Aktuelle Studien zu Telearbeit fokussieren WLB-Fragen an zentraler Stelle, daneben u. a. auch ergonomische und arbeitswissenschaftliche Fragestellungen (z. B. Winkler 2001, Büssing 1998, Hornberger/Weisheit 1999). Die räumliche Dimension der WLB findet ebenso in den Studien zu *Mobilität* von Arbeitnehmern Beachtung (aktuell z. B. Kesselring/Vogl 2010).

Zu Fragen von Mobilität und Telearbeit besteht gewissermaßen »Querschnittsbedarf« im Rahmen breiterer Studien zur WLB.

An die Stelle eines Fokus auf Telearbeiter als einer speziellen Beschäftigtengruppe sollte die Untersuchung des Einsatzes und der Nutzung von neuen Kommunikationsmitteln und ihre Auswirkungen auf Belastungen und »Leben« für *sämtliche Beschäftigtengruppen* treten. Denn Arbeit an wechselnden Orten bzw. mobile Arbeit sowie (zeitweise sowie offizielle wie informelle) Heimarbeit wird für immer mehr Beschäftigte in unterschiedlichen Tätigkeitssegmenten Realität. Hier besteht gerade für »Normalbeschäftigte« in Zukunft – nicht zuletzt in Abhängigkeit von weiteren technischen Entwicklungen – weiterer Forschungsbedarf.

(3) Ein Schwerpunkt der (qualitativen) Studien zur Work-Life-Balance liegt gegenwärtig noch immer im Beschäftigtensegment der *Führungskräfte* (aus den letzten Jahren u. a. Projekt »Führen in Teilzeit. Eine empirische Untersuchung der Chancen und Risiken der Einführung von Teilzeitarbeitsregelungen auch in Führungspositionen« [Bührmann], Notz 2001) – nicht zuletzt deshalb, weil für diese Gruppe besonders weitgehende Probleme im Feld der Work-Life-Balance erwartet werden, u. a. aufgrund von überlangen Arbeitszeiten sowie hohen Leistungsanforderungen. Die bevorzugten Methoden sind qualitativ.

So wichtig es ist, gerade den Führungskräften hohe Aufmerksamkeit zuzugestehen, so wichtig ist es ebenfalls, die Frage der Work-Life-Balance für sämtliche Beschäftigtensegmente zu untersuchen. Zudem besteht gegenwärtig hinsichtlich der Führungskräfte noch Forschungsbedarf nicht allein hinsichtlich ihrer eigenen Vereinbarkeitsproblematik, sondern auch in Bezug auf die Möglichkeiten und Grenzen balanceorientierten Führens (d. h.: Wie ermöglicht und behindert Führung bzw. die Arbeits- und Leistungssituation von Führungskräften einen solchen Führungsstil, der den Mitarbeitern eine »Balanceorientierung« ermöglicht).

(4) Fragen der Work-Life-Balance werden insbesondere im Kontext der *Geschlechterforschung* untersucht. Lag der Fokus zunächst vorwiegend auf weiblichen Beschäftigten, so werden Fragen der »Vereinbarkeit« zunehmend für beide Geschlechter gestellt. Hier findet sich auch eine Reihe von anspruchsvollen konzeptionellen und empirischen Dissertationsprojekten u. a. aus der Promotionsförderung der Hans-Böckler-Stiftung (Janczyk 2009, Rüling 2007).

Nicht immer werden in diesem Debattenzusammenhang Fragen betrieblicher Anforderungen und der Arbeitsgestaltung zentral gestellt. Häufig steht die subjektive Perspektive (Alltagsorganisation, biographische Ziele, Geschlechternormen usw.) im Zentrum, sowie auch die wohlfahrtsstaatliche und sozialpolitische Normierung von familiärer Arbeitsteilung und Vereinbarkeit.

(5) Vor allem im breiten Bereich der *anwendungs- und gestaltungsorientierten Forschung* (etwa aus der Programmförderung der Ministerien, der regionalen Forschungs- und Wirtschaftsförderung) wird WLB zumeist auf Fragen betrieblicher Familienpolitik eingegrenzt. Typisch ist hier etwa die Untersuchung und Gestaltung von »familienfreundlichen Betrieben«. Dabei stehen z. B. die Förderung betrieblicher Kinderbetreuung, unterstützende soziale Dienste usw. im Vordergrund. So wichtig die wissenschaftliche und praktische Aufmerksamkeit für derartige Maßnahmen ist, so problematisch ist es, wenn hier die Vereinbarkeitsproblematik vereinsseitigt wird auf Instrumente, die in erster Linie der erweiterten betrieblichen Verfügbarkeit von Arbeitskräften abzielen. Der »Lebensaspekt« der Work-Life-Balance bleibt hier zudem stark auf »Familie« orientiert.

(6) Trotz der skizzierten Differenziertheit der wissenschaftlichen Debatte um Work-Life-Balance gibt es einen überein-

stimmenden Fokus, der für die Mehrheit der entsprechenden Studien kennzeichnend ist und zugleich auf eine bestehende Beschränkung der bisherigen Forschungen hinweist: Die einschlägigen Studien sind ganz überwiegend Untersuchungen zur »Vereinbarungsfrage« hinsichtlich des *zeitlichen Verhältnisses von Berufsarbeit und Familie* bzw. *Fürsorgearbeit*, und dies in der Regel aus Perspektive der betrieblichen *Gestaltung der Arbeitszeiten* und ihrem Verhältnis zu den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten (siehe Bauer et al. 2006, Klenner/Pfahl 2008, Haipeter/Lehndorff 2004, Stück 1999, aus psychologischer Perspektive (Ulich/Wülser 2005, Wiese 2007)), aber auch hinsichtlich der Auswirkungen der politischen Gestaltung von Arbeitszeitgesetzen sowie der finanziellen Ausstattung von Erziehungsarbeit (Bäcker et al. 2007). Gleichzeitig geben Studien allerdings Hinweise darauf, dass die Einführung flexibler Arbeitszeiten nicht mit einer Verbesserung des Verhältnisses von Arbeit und Leben einhergehen muss (vgl. z. B. Wiese 2007).

In neueren sozialwissenschaftlichen Studien wird verstärkt darauf hingewiesen, dass Balance heute das Zusammenspiel von institutioneller Regulierung, betrieblicher Organisation und Kultur sowie individuellen Umgangsweisen erfordert. Sie könne nur gelingen, wenn die verschiedenen Dimensionen von Arbeiten und Leben: Arbeitsanforderungen, Zeit, Anerkennung, lebensweltliche Rahmenbedingungen, individuelle Bedürfnisse und Erfordernisse u. a. einbezogen werden (Badura/Vetter 2004, Eberling et al. 2004). Häufig stehen aber nach wie vor entweder die individuellen Gestaltungsanforderungen bzw. -leistungen oder die institutionelle Organisation und Regulierung von Arbeit und Leben in Bezug auf Arbeitszeit im Mittelpunkt. Sowohl Erklärungs- wie auch Gestaltungsansätze neigen daher oft entweder zur Fokussierung auf die »subjektiven«

oder die »objektiven« Dimensionen (vgl. dazu auch Eberling et al. 2004, Jürgens 2006).

### **Grenzen einer Politik der Arbeitszeitflexibilisierung**

Nach dem Gesagten lassen sich die Forschungsdesiderate, an denen künftige Forschung ansetzen müsste, folgendermaßen umreißen: Wenn die Entgrenzungstendenzen von »Arbeit« und »Leben« sich zwar am augenfälligsten im Bereich der Arbeitszeitflexibilisierung ausdrücken, so liegt ihr Verursachungszusammenhang doch (auch) in einem tiefgehenden Umbruch in der betrieblichen Leistungssteuerung: Die Zeitstrukturierung der Arbeit ist nicht allein in den betrieblichen und gesetzlichen Regulierungsformen der Zeitmenge und -lage begründet, sondern wird zur abhängigen Variable einer veränderten Aufgaben- und Leistungsbestimmung, die mehr und mehr an der Definition von Arbeitsergebnissen und Markterfolgen sowie an der Bewirtschaftung von *Zeitpunkten* statt von *Zeitmengen* ansetzt. Damit hängt zusammen, dass die Gestaltungserfolge des Verhältnisses von »Arbeit« und »Leben« begrenzt bleiben, wenn sie allein an der Regulierung der Arbeitszeiten ansetzen. So zeigen die vorliegenden Untersuchungsergebnisse, dass insgesamt betrachtet – trotz prinzipiellen Win-win-Möglichkeiten und grundsätzlich positiver Einschätzung flexibler Arbeitszeitmodelle durch die Beschäftigten – die Gewinne der Arbeitszeitflexibilisierung vergleichsweise einseitig verteilt sind (vgl. Jürgens 2007, Sauer 2004): Es sind eher die Unternehmen, die ihre Arbeitszeitansprüche durchsetzen können. Damit droht aber auch ein Produktionsmodell, das auf die nachhaltige Nutzung der Humanressourcen angewiesen ist, die eigenen Reproduktionsbedingungen zu gefährden.

Auch aus *mitbestimmungspolitischer Perspektive* werden die Grenzen von auf die Arbeitszeiten ausgerichteter Regulierung in letzter Zeit deutlich. Immer häufiger ist zu beobachten,

dass es die Beschäftigten selbst sind, die bestehende Arbeitszeitregeln unterlaufen, um die bestehenden Ergebnisse zu erreichen und den eigenen Ansprüchen an eine gute Leistungserbringung Genüge zu tun. Betriebliche Interessenvertretungen, die gegenüber den Beschäftigten auf die Einhaltung bestehender Regelungen beharren, geraten damit in Gefahr, sich in Gegensatz zu ihrer interessenpolitischen Basis zu stellen.

## **Forschungsdesiderata**

### **1. Anhaltender Forschungsbedarf**

Zunächst einmal ist davon auszugehen, dass angesichts sich fortsetzender Entgrenzungstendenzen sowie steigender betrieblicher Anforderungen wie auch veränderter Familienstrukturen und lebensweltlicher Werte und Orientierungen Fragen der Work-Life-Balance weiterhin virulent bleiben bzw. noch an Bedeutung gewinnen werden. Zumal es sich um einen hochdynamischen Bereich handelt, ist auch eine zeitnahe Aktualisierung des jeweiligen Forschungsstandes notwendig. Vor allem für die Arbeitsforschung besteht erhöhter Bedarf, die Konsequenzen der eigenen Befunde für »Privatleben«, Familie, Gesundheit usw. zu reflektieren und nicht analytisch an der Grenze der Betriebe stehen zu bleiben.

### **2. Work-Life-Balance und Arbeitsgestaltung/Leistungspolitik**

Zur Herstellung stabiler Verhältnisse zwischen den zunehmend flexibilisierten Ansprüchen von Arbeit und Leben bedarf es nicht nur eines erfolgreichen »Grenzmanagements« zwischen beiden Bereichen (Jurczyk et al. 2009), sondern auch einer Balance zwischen betrieblicher Anforderungen und Ressourcen. Das heißt also, dass im Kernbereich betrieblicher Leistungspolitik über die Risiken und Erfolge von Work-Life-Balance entschieden wird. Hier entstehen durch neue Steu-

erungsformen von Leistung auch neue Herausforderungen: Wenn der Zusammenhang von Aufwand, Leistung und Erfolg gelockert wird, wird es für Unternehmen und Beschäftigte schwieriger, Anforderungen und Ressourcen, Arbeit und Leben aufeinander abzustimmen.

Die betriebliche Leistungspolitik ist ein bislang unterbelichtetes Forschungsfeld für ein grundlegendes Verständnis aktueller Probleme der Work-Life-Balance. Sie steht im Schnittpunkt betrieblicher Interessen und Anreizsysteme (Entgelt, variable Vergütung, Führung, Anerkennung etc.) einerseits und individueller Kompetenzen, Ressourcen und Motive andererseits.

Fragen der Work-Life-Balance sind damit in grundlegenden Zusammenhang mit Fragen der Arbeitsgestaltung (die sowohl die betriebliche Zeit- wie auch die Leistungspolitiken umfasst) zu bringen – dies gilt *sowohl* in analytischer wie auch gestaltungsorientierter Absicht.

Im Feld von Arbeitsgestaltung und Leistungspolitik sind Bedingungen für die immer noch mangelhafte bzw. teilweise gar verschlechterte Zeitsouveränität der Beschäftigten zu suchen – hier besteht deutlicher Forschungsbedarf, auch in Hinblick auf die mitbestimmungspolitischen Folgen und entsprechende bestehende und zu entwickelnde Handlungsansätze.

### **3. Work-Life-Balance und Beschäftigtengruppen**

Die Herstellung von Work-Life-Balance ist nicht nur ein Problem bestimmter abgrenzbarer Beschäftigtengruppen – etwa von Führungskräften, von Telearbeitern oder besonders mobilen Beschäftigten oder gar allein von Frauen – sondern wird zunehmend wichtiger für Beschäftigte aller Tätigkeitsbereiche und Segmente. Gleichwohl sind die Herausforderungen und

Bedürfnisse, aber auch die betrieblichen Anforderungen für unterschiedliche Beschäftigtengruppen sowie differenziert nach Alter, Geschlecht usw. unterschiedlich.

Notwendig sind also sowohl Studien, die auf die besonderen Bedingungen bestimmter Gruppen abzielen, wie auch vergleichende Untersuchungen, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeiten.

#### 4. Work-Life-Balance und Gesundheit

»Arbeit« und »Leben« sind nicht einfach zwei räumlich und zeitlich voneinander getrennte gesellschaftliche Bereiche. Genauso wie es »Arbeit« im »Leben«, also außerhalb von Lohnarbeit gibt (Carearbeit usw.), findet »Leben« auch während der Arbeit statt. Eine Balance zwischen Arbeit und Leben herzustellen bedeutet daher auch, im Betrieb schonend mit den »Lebensressourcen« umzugehen. Dies beinhaltet ganz zentral eine nachhaltige betriebliche Gesundheitspolitik. Studien zur Work-Life-Balance sollten daher stärker als bislang mit Fragen zur betrieblichen Gesundheitssituation und -politik verknüpft werden.

Auf der anderen Seite macht dies aber auch einen – zumindest programmatisch bereits vielfach geforderten – erweiterten Arbeitsbegriff notwendig, der auch die Belastungen und Beanspruchungen durch Tätigkeiten jenseits bezahlter Erwerbsarbeit einbezieht.

#### 5. Work-Life-Balance zwischen Handeln und Struktur

Work-Life-Balance ist weder ein reines »Strukturproblem«, das einfach durch entsprechende sozialstaatliche oder betriebliche Regularien zu lösen wäre, noch darf es allein dem Bereich individueller Verantwortlichkeit – im Sinne eines Grenz- und Vereinbarkeitsmanagements – überlassen bleiben.

Dies bedeutet für die Forschung, dass sowohl der subjektiven Perspektive der Beschäftigten (wie auch diejenige der Angehörigen) ein ganz zentraler Platz eingeräumt werden muss, dass aber auch die politischen und betrieblichen Bedingungen untersucht werden müssen. Dies legt einerseits eine subjekt-nahe, fallstudienorientierte Vorgehensweise nahe, erfordert andererseits aber auch vergleichend orientierte Studien (Unternehmens- und Branchenvergleiche, aber auf politischer Ebene etwa auch einen transnationalen Vergleich der Wohlfahrtsstaatsysteme). Allerdings reichen Betriebsfallstudien im klassischen Sinne häufig nicht aus; vielmehr muss auch systematisch die lebensweltliche Perspektive etwa von Angehörigen sowie des »privaten Umfeldes« einbezogen werden.

Zugleich bedeutet dies aber auch, dass ein stärkerer Bezug unterschiedlicher Forschungs(sub)disziplinen aufeinander notwendig wird. Biographie- und Lebensführungsforschung einerseits, Arbeitsforschung andererseits müssen sowohl konzeptionell wie auch empirisch stärker miteinander verbunden werden, um Work-Life-Balance im Spannungsfeld zwischen betrieblicher Strukturierung und subjektiven Ansprüchen untersuchen zu können.

#### Literatur

- Arbeitsgruppe SubArO (Hg., 2005): Subjektivität der Ökonomie – Ökonomie der Subjektivität. Berlin: Sigma.
- Bäcker, Gerhard/Koch, Angelika/Vornmoor, Astrid (2007): Chancengleichheitsorientierte Arbeitszeitpolitik in der betrieblichen Praxis: Eine Wirkungsanalyse des Bundeserziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes. Projektbericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Duisburg: Universität Duisburg-Essen, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften.
- Badura, Bernhard/Vetter, Christian (2004): »Work-Life-Balance« – Herausforderung für die betriebliche Gesundheitspolitik und den Staat, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hg.): Fehlzeiten-Report 2003: Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Betriebliche Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: Zapf, Wolfgang (Hg.): Die Modernisierung moderner Gesellschaften – Verhandlungen des 25.

- Deutschen Soziologentages in Frankfurt a. M. 1990. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 6-19.
- Bauer, Frank/Groß, Hermann/Oliver, Gwen/Sieglen, Georg/Smith, Mark J. (2006): Zeitverwendung und Vereinbarung von Beruf und Familie. Endbericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Dortmund: sfs Sozialforschungsstelle
  - Büssing, André (1998): Teleworking and quality of life, in: Jackson, P./Wielen, J. van der (Hg.): Teleworking: International perspectives. From telecommuting to the virtual organization. London: Routledge, S. 144-165.
  - Döge, Peter/Volz, Rainer (2004): Was machen Männer mit ihrer Zeit? Zeitverwendung deutscher Männer nach der Zeitbudgetstudie 2001/2002. Forum Bundesstatistik, Bd. 43, in: Bundesamt, Statistisches (Hg.): Alltag in Deutschland. Analysen zur Zeitverwendung. Wiesbaden.
  - Eberling, Matthias/Hielscher, Volker/Hildebrandt, Eckart/Jürgens, Kerstin (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: sigma.
  - Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (2007): Fourth European Working Conditions Survey. Dublin.
  - Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (2009): Working conditions in the European Union: Working time and work intensity. Dublin.
  - Haipeter, Thomas/Lehndorff, Steffen (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Berlin: edition sigma.
  - Hornberger, Sonia/Weisheit, Jürgen (1999): Tlearbeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in: Büssing, André/Seifert, Hartmut (Hg.): Die »Stechuhr« hat ausgedient. Flexible Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen. Berlin: edition sigma, S. 127-145.
  - Janczyk, Stefanie (2009): Arbeit und Leben. Eine spannungsreiche Konstitution. Münster: Westfälisches Dampfboot.
  - Jurczyk, Karin/Schier, Michaela/Szymenderski, Peggy/Lange, Andreas/Voß, G. Günter (2009): Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Berlin: Sigma.
  - Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigen-sinnige Grenzziehung. Wiesbaden: VS-Verlag.
  - Jürgens, Kerstin (2007): Die Ökonomisierung der Zeit im flexiblen Kapitalismus, in: WSI-Mitteilungen, Heft 4, S. 167-173.
  - Jürgens, Kerstin/Voß, G. Günter (2007): Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person, in: APuZ, Heft 34, S. 3-9.
  - Kesselring, Sven/Vogl, Gerlinde (2010): „...travelling, where the opponents are“. Business travel and the social impacts of the new mobilities regimes. , in: Beaverstock, Jon/Ben, Derudder/James, Faulconbridge/Frank, Witlox (Hg.): Business Travel in the Global Economy.: Ashgate Publishing, S. 145-162.
  - Kleemann, Frank (2007): Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit. Eine arbeitssoziologische Untersuchung. Berlin: edition sigma.
  - Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der soziologischen Literatur, in: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Hampp, S. 53-100.
  - Klenner, Christina/Pfahl, Svenja (2008): Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden. Düsseldorf: WSI-Diskussionspapier Nr. 158.
  - Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: Sigma.
  - Lippe, Tanja van der/Dulk, Laura den/Doorne-Huiskes, Anneke van/Schip-pers, Joop/Lane, Linda/Bäck-Wiklund, Margareta (2009): Final Report: Quality of life in a changing Europe. Utrecht: Universiteit Utrecht.
  - Lohr, Karin (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neu-orientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie?, in: Berliner Journal für Soziologie, Jg. 13, Heft 4, S. 511-529.
  - Notz, Petra (2001): Frauen, Manager, Paare. Wer managt die Familie. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften. München, Mering: Hampp.
  - Rüling, Anneli (2007): Jenseits der Traditionalisierungsfallen. Wie Eltern sich Familien- und Erwerbsarbeit teilen. Frankfurt am Main, New York: Campus.
  - Stück, Heiner (1999): Im Wandel der Zeit. Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünsche von Angestellten. Hamburg: VSA.
  - Trinczek, Rainer (1998): Arbeitszeitflexibilisierung in der bundesdeutschen Metallindustrie, in: Zilian, Hans Georg/Flecker, Jörg (Hg.): Flexibilisierung–Problem oder Lösung? Berlin: Edition Sigma, S. 67-87.
  - Ulich, Eberhard/Wülser, Marc (2005): Gesundheitsmanagement in Un-ternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
  - Wiese, Bettina (2007): Work-Life-Balance, in: Moser, Klaus (Hg.): Wirt-schaftspsychologie. Heidelberg: Springer, S. 245-263.
  - Winkler, Gabriele (Hg., 2001): Tlearbeit und Lebensqualität. Zur Integration von Beruf und Familie. Frankfurt a. M. New York: Campus.

## Einschätzungen zum Forschungsstand Bewusstseinsforschung (»Wahrnehmungsmuster und Bewusstseinsformen«)

MARTIN KUHLMANN, MICHAEL SCHUMANN

Vorbemerkung: Die Überschrift »Einschätzungen zum ...« statt »Einschätzung des ...« wurde bewusst gewählt, um nicht das Missverständnis entstehen zu lassen, dass es sich bei dem vorliegenden Papier um einen Gesamtüberblick handelt.

### Themenstellungen, Forschungsfelder, Forschungsstand

Bewusstseinsforschung war bis weit in die 1980er Jahre hinein eines der zentralen Forschungsfelder der Arbeits-/Industriesoziologie (Braczyk u. a. 1982). Der im Rahmen dieser Forschungstradition erhobene Anspruch, empirisch fundierte Aussagen über das gesellschaftliche Bewusstsein, die Orientierungen und Interessenlagen von Beschäftigten und damit zugleich über die soziale Dynamik der Gesellschaft zu machen, hatte (nicht nur) aus Sicht der Gewerkschaften eine hohe politisch-praktische Relevanz. Wissenschaft und Praxisakteure versprachen sich von dieser Forschung Befunde über aktuell und zukünftig relevante betriebliche und gesellschaftliche Konflikte und mögliche Entwicklungen der Gesellschaft. Unterstellt wurde, dass diese Forschungsrichtung geeignet sei, Aussagen über Verhaltenspotenziale und Handlungsoptionen gesellschaftlicher Großgruppen (damals insbesondere Arbeiter und Angestellte) zu machen. In dem Maße, wie dann jedoch gerade als Folge intensiver Forschungsanstrengungen bisherige Annahmen über die Einheitlichkeit von Arbeiter- oder Angestelltenbewusstsein destruiert wurden, wurde der Erklärungsanspruch dieser älteren Tradition der Bewusstseinsforschung aufgegeben und verschwand das Thema Bewusstsein zugleich weitgehend von der Forschungsagenda. Nachzulesen

ist diese Debatte u. a. bei Voß 1984, Schmiede 1988, Kudera u. a. 1983, Schumann u. a. 1982. Veröffentlichungen, die zugleich diesen älteren Stand der Bewusstseinsforschung bilanzieren. Eine – ebenfalls auch heute noch beachtenswerte – Bilanz dieser Forschungstradition mit Blick auf das politische Bewusstsein sind die sechs Bände des Forschungsprojektes »Wandel des politischen Bewusstseins von Arbeitnehmern« (als Überblick: Bertl u. a. 1989).

Konzeptionell sowie mit Blick auf das Themenfeld Arbeitsforschung stellen das damals in Erlangen (Kudera u. a. 1979) und Göttingen (Schumann u. a. 1982) entwickelte Theorem des »doppelten Bezugs auf Arbeit« sowie das Münchner Konzept der Reproduktionsinteressen bzw. Reproduktionsvermögen (Asendorf-Krings u. a. 1976, Brock/Vetter 1982, Brock u. a. 1984, vgl. in jüngerer Zeit: Jürgens 2006) nach wie vor wichtige Grundelemente der arbeitssoziologischen Bestimmung von Wahrnehmungsmustern und Bewusstseinsformen dar.

Ob die hier kurz umrissene Forschungslinie aus guten Gründen keine Fortsetzung gefunden hat und ob und in welcher Form an die Erklärungsansprüche und Befunde angeknüpft werden könnte, kann hier nicht diskutiert werden, wäre allerdings zu klären. Zu konstatieren ist jedoch, dass das Forschungsfeld »Wahrnehmungsmuster und Bewusstseinsformen« seit vielen Jahren eher randständig ist, inhaltlich und konzeptionell vernachlässigt wurde und derzeit – auch deshalb – wenig gesichertes Wissen und insbesondere keine synthetisierenden Befunde zum Arbeits-, Betriebs- und Gesellschaftsverständnis sowie zu den Interessenorientierungen von Erwerbstätigen vorliegen. So taucht diese Thematik im jüngst erschienenen »Handbuch Arbeitssoziologie« (Böhle/Voß/Wachtler 2010) als eigenes Kapitel gar nicht (mehr) auf. Andererseits gibt es eine Reihe von Forschungsarbeiten, die sich gewissermaßen

als Nachfolger der älteren Bewusstseinsforschungstradition bezeichnen lassen. Insofern gibt es bezogen auf bestimmte Beschäftigtengruppen und Teilthemen durchaus Diskussionen und Einzelbefunde, von denen hier einige kurz benannt werden sollen.

(1) Große Aufmerksamkeit in ganz unterschiedlichen Diskussionszusammenhängen hat seit Ende der 1990er Jahre die Arbeitskraftunternehmerthese von Voß/Pongratz gefunden (Voß/Pongratz 1998, Pongratz/Voß 2004), sie blieb jedoch von Beginn an umstritten. Mittlerweile kann sie hinsichtlich der Reichweite des hiermit erhobenen Erklärungs- und Deutungsanspruches für größere Teile der Erwerbstätigen als falsifiziert gelten – nicht zuletzt durch eine von den Urhebern der These selbst durchgeführte empirische Studie (Pongratz/Voß 2003). Die Grundmerkmale eines Arbeitskraftunternehmerbewusstseins finden sich offenbar nur bei sehr wenigen Erwerbstätigen – gerade für Arbeitnehmer (abhängig Beschäftigte) lassen sie sich allerdings nicht nachweisen.

(2) Ebenfalls in einer Reihe von Feldern diskutiert wurden Anerkennungstheoreme (Holtgrewe u. a. 2000, Schmidt 2005, Wagner 2004 sowie verschiedene Arbeiten von Voswinkel: exemplarisch Voswinkel 2005), die sich auch als Weiterentwicklungen der Subjektperspektive aus dem Konzept des doppelten Bezug auf Arbeit interpretieren lassen. Soziale Anerkennung wurde im doppelten Bezug auf Arbeit als Element der Subjektperspektive auf Arbeit begriffen. Auch wenn sich die Konjunktur des Anerkennungsbegriffes auch aus den Anschlussmöglichkeiten an neuere sozialtheoretische Ansätze erklären lässt (vgl. die einschlägigen Arbeiten von Axel Honneth sowie die Kontroverse in Fraser/Honneth 2003; vgl. jüngst außerdem die Aufsatzsammlung Honneth 2010). Die Bedeutung dieser Perspektive für subjektbezogene Analysen

kann mittlerweile als gesichert gelten und zeigt sich bspw. auch in den Ergebnissen der Begleitforschungsprojekte zur ERA-Umsetzung in der Metall- und Elektroindustrie (Bahnmüller/Schmidt 2009, Kuhlmann/Schmidt 2010).

(3) Sehr viel schillernder – und zugleich verzweigter – in ihren Facetten und Befunden ist die seit einer Reihe von Jahren geführte Subjektivierungsdebatte. Hierzu gibt es mittlerweile eine gute Überblicksliteratur: vgl. Kleemann u. a. 2003 und Lohr 2003 sowie den Literaturbericht für die Böckler-Stiftung von Matuschek (2010). Dass Subjektivierungsphänomene – allerdings ganz unterschiedlicher Art – in einer Reihe von Tätigkeitsfeldern und bei etlichen Beschäftigtengruppen zu beobachten sind, gilt als unbestritten, die Reichweite der Veränderungen und deren (interessen-)politische Bedeutung sind jedoch ungeklärt.

(4) Während die bisher genannten Forschungslinien durchweg der Arbeits-/Industriesoziologie entstammen, ist noch eine eher politikwissenschaftliche bzw. aus der Sozialstrukturforschung heraus entstandene Kette von Studien zu nennen, die ebenfalls in der Tradition der früheren Bewusstseinsforschung stehen. Aus der Hannoveraner »VesterSchule« heraus, die an Milieukonzepte und die Habitusstheorie von Bourdieu anschließt, sind auch in jüngster Zeit empirische Untersuchungen entstanden, die sich mit Wahrnehmungs- und Bewusstseinsfragen beschäftigen und denen es – ganz im Sinne der früheren Arbeiterbewusstseinsforschung – um die Analyse von gesellschaftlichen Orientierungen und die Klärung von politischen Verhaltenspotenzialen geht (Vester u. a. 1993, Vester u. a. 2007).

Alle vier genannten Forschungsstränge stehen in unterschiedlicher Weise in der Tradition der Erforschung von Wahrneh-

mungsmustern und Bewusstseinsformen für die ehemals das Label Arbeiter- und Angestelltenbewusstsein stand. Die gerade aus gewerkschaftlicher Sicht unverändert zentralen Fragen nach den Interessenorientierungen, dem gesellschaftlichen Selbstverständnis, Gesellschaftsbewusstsein und den Verhaltenspotenzialen unterschiedlicher Beschäftigten- und Bevölkerungsgruppen werden in der Wissenschaft mittlerweile zwar kaum noch zu übergreifenden interpretatorischen oder zeitdiagnostischen Deutungen verdichtet, in einer ganzen Reihe von Einzelstudien finden sich bezogen auf eng umgrenzte Beschäftigtengruppen oder Tätigkeitsbereiche nach wie vor jedoch eine Fülle von Einzelbefunden und Aussagen zu diesen Themen. Die folgende Aufzählung von Forschungslinien und der Verweis auf exemplarische Veröffentlichungen erheben daher auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen eher die Breite der Forschung verdeutlichen:

(a) Eine der in jüngerer Zeit vermutlich am besten erforschte Beschäftigtengruppe stellen Führungskräfte sowie hochqualifizierte Angestellte dar (Baethge u. a. 1995, Kadritzke 1997, Kotthoff 1998, Faust u. a. 2000, Heisig/Ludwig 2004, Vester u. a. 2007, Kotthoff/Wagner 2008).

(b) Intensiv erforscht wurden in den letzten Jahren zudem Tätigkeiten aus den Bereichen »Wissensarbeit« und Kreativberufe und hierbei wiederum ganz besonders die IT-Branche. Jeweils Ketten von empirischen Studien hierzu hat es insbesondere am ISF München (Boes/Trinks 2006, Boes u. a. 2006, Baukrowitz u. a. 2006), an der TU Darmstadt (Kels 2009) sowie in Frankfurt (Hürtgen u. a. 2009), am SOFI Göttingen (Mayer-Ahuja/Wolf 2005, Kalkowski/Mickler 2005 und 2009, Briken u. a. 2007) und in Bremen (Heisig/Ludwig 2004 sowie verschiedene Veröffentlichungen aus dem Projektverbund: »Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster

der Arbeit«, insbesondere Mehlis 2008 und Holtrup 2008) gegeben. In vielen dieser Untersuchungen spielt gerade die Frage der Interessenorientierungen eine zentrale Rolle.

(c) Als mittlerweile sehr viel besser erforscht können auch weite Bereiche von Dienstleistungsarbeit (Dunkel u. a. 2004, Jacobsen/Voswinkel 2005) gelten, zu der in den letzten Jahren empirische Studien insbesondere in Chemnitz (Matuschek u. a. 2007), am ISF München (Dunkel/Sauer 2006, Böhle/Glaser 2006), am IAQ in Duisburg (Lehndorff 2009) sowie in Berlin (Nickel u. a. 2008) und am IfS in Frankfurt (Voswinkel 2005) durchgeführt wurden. Auch diese Untersuchungen haben neben den Entwicklungstendenzen der Arbeit im Dienstleistungsbereich zumindest ansatzweise auch Erfahrungen und Orientierungen der Beschäftigten erforscht. In angelsächsischen Veröffentlichungen findet sich jüngst der Hinweis, dass empirische Forschung zu Dienstleistungsarbeit mittlerweile sogar den Mainstream bildet (Korczynski 2009, vgl. außerdem Lopez 2010).

(d) Zu Interessenorientierungen von Industriearbeitern liegen demgegenüber inzwischen nur noch sehr wenige Befunde vor. Die Arbeitskraftunternehmer-Studie von Pongratz/Voß, in die auch ein Teilsample von Industriearbeitern einbezogen war, ist eine der wenigen empirischen Studien der letzten Jahre, die sich explizit mit dem Arbeits- und Betriebsverständnis und den Interessenorientierungen von Arbeitern beschäftigt haben (vgl. außerdem Holtrup 2005). Vgl. zu diesem Thema aber auch die Arbeiten von Kuhlmann/Schumann (2000), in der Ergebnisse zum Thema Arbeitsbewusstsein aber eher ein Nebenprodukt der Erforschung der Wirkungen von innovativer Arbeitspolitik darstellen sowie Dörre u. a. (2010), die Befunde unterschiedlicher Erhebungen mit Blick auf Krisenbewusstsein synthetisieren. Zukünftig könnte das bei der Böckler-Stiftung

anlaufende Projekt »Ansprüche an Arbeit und berufliche Entwicklung von ‚NormalarbeitnehmerInnen‘« (Voswinkel) diese Forschungslücke jedoch schließen helfen.

(e) Mit Schwerpunkten in Jena (Brinkmann u. a. 2006, Castel/Dörre 2009) und Göttingen/Hamburg/Berlin (Kronauer u. a. 1993, Linne/Vogel 2003, Vogel 2004 und 2009, Kronauer 2010) hat es in den letzten Jahren einen vergleichsweise kontinuierlichen Strom empirischer Forschung zum Bereich prekärer Arbeit und prekärer Erwerbsarbeitsteilhabe gegeben. Ein wichtiges Ergebnis dieser Untersuchungen liegt darin, dass gesellschaftliche Wahrnehmungsmuster und Bewusstseinsformen sowie Interessenorientierungen von Erwerbstätigen heutzutage ohne einen teils expliziten, teilweise aber auch eher indirekten (»Bedrohung der Mitte«) Bezug auf Prekarisierungsprozesse und deren Deutung nicht zu verstehen sind. Einblicke in die Bewusstseinsformen, Arbeits- und Lebenssituationen einer sich seit Jahren durch Prekarisierungsprozesse verändernden Arbeitswelt bieten außerdem die Sammelbände »Gesellschaft mit begrenzter Haftung« (Schultheis/Schulz 2005) und »Ein halbes Leben« (Schultheis/Vogel/Gemperle 2010), die methodisch an die französische Tradition subjektiver, biografisch erzählter Zeugnisse (Bourdieu: Das Elend der Welt) anknüpfen.

(f) Relevant für die Analyse des Arbeitsbewusstseins und der Interessenorientierungen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen sind schließlich auch Studien, die ihren Fokus auf das Verhältnis von Arbeit und Leben bzw. auf Aspekte der Lebensführung legen. Hervorzuheben sind hier insbesondere empirische Untersuchungen aus München/Chemnitz (Kudera/Voß 2000, Wehrich/Voß 2002, Jurczyk u. a. 2009) und einige bilanzierende, konzeptionelle Veröffentlichungen (Gottschall/Voß 2005, Jürgens 2006). Deutlich wird in diesem Forschungs-

strang unter anderem, dass Aspekte der Reproduktion und Lebensführung sozialstrukturell, biografisch und kulturell häufig als differenzierende Einflussgrößen wirken, dass sie mitunter über tätigkeitsstrukturelle Unterschiede hinweg aber auch einen vereinheitlichenden Faktor darstellen können.

(g) Ausgehend von den mittlerweile klassischen Studien zu dieser Thematik etwa von Becker-Schmidt u. a. (Becker-Schmidt 1982, Becker-Schmidt u. a. 1984) und neueren empirischen Untersuchungen (Kutzner 2003) sowie Überblicksveröffentlichungen (Becker-Schmidt/Knapp 1995, Aulenbacher u. a. 2007, Aulenbacher/Wetterer 2009) wären schließlich noch Arbeiten aus dem Bereich der Genderforschung zu nennen, die bspw. Arbeits- und Interessenorientierungen von weiblichen Beschäftigten untersucht haben – vgl. hierzu den Beitrag von Maria Funder.

### **Einschätzungen, Bewertungen**

(1) Bündelnde Verdichtungen im Sinne gesicherten Wissens zur Frage von Wahrnehmungs- und Bewusstseinsformen liefert die Wissenschaft derzeit nicht. Auch bei diesem Thema lässt sich eher ein Nebeneinander divergierender Trendaussagen beobachten. Weitgehend ungeklärt – und von widerstreitenden Paradigmen geprägt – sind nach wie vor theoretischkonzeptionelle Fragen der Bewusstseinsforschung (vgl. hierzu bereits Voß 1984 sowie neuerdings die Debatte zur Foucault-Rezeption oder Bröckling 2007). Eine gesicherte oder sei es auch nur dominante Subjekttheorie (Schimank 2002, Reckwitz 2008) als konzeptionelle Grundlage der Untersuchung von Wahrnehmungsformen, Handlungs- und Interessenorientierungen ist gegenwärtig nicht verfügbar. In theoretischkonzeptioneller Hinsicht herrscht derzeit (bestenfalls) Eklektizismus – im guten wie im schlechten Sinne.

(2) Gegenüber vorschnellen Verallgemeinerungen scheint es plausibler, etwa auf die fortbestehenden Unterschiede zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen und Tätigkeitsbereichen hinzuweisen. Ob diese sich jedoch zu klar konturierbaren und dann auch noch für arbeitspolitische Diskussionen verwertbaren Sozialfiguren verdichten lassen, ist gegenwärtig ungeklärt. Andererseits deuten die vorliegenden Studien und die Befunde aus Meinungsumfragen (z. B. DGB-Index Gute Arbeit) darauf hin, dass sich gleichwohl ein paar über verschiedene Felder hinweg wirksame Dynamiken und Trends beobachten lassen: (1) eine verstärkte Arbeitsintensivierung, (2) eine fortdauernde Orientierung der Beschäftigten auf Arbeits-/Tätigkeitsinhalte und den Wunsch, sich in der Arbeit entfalten zu können bei (3) gleichzeitiger Bedeutungszunahme von Beschäftigungsthemen sowie (4) ein sich stärker verallgemeinerndes Unsicherheits- und Ungerechtigkeitsempfinden, um nur einige besonders prominente und für die Arbeitsforschung relevante Beispiele zu nennen. Angesichts nach wie vor differenzierter Arbeitswirklichkeiten müsste es statt griffiger Verallgemeinerungen jedoch eher darum gehen, die jeweiligen Ausprägungen und bereichsspezifischen Einbettungen genereller Trends in den Blick zu nehmen: Was bedeuten z. B. evtl. zunehmende Lohnarbeiterorientierungen im IT-Bereich? Inwieweit gehen Subjektivierungstendenzen im (Fach)Arbeiterbereich wirklich mit Entkollektivierung oder gar Entsolidarisierung einher? Die Entwicklung bereichsspezifischer Arbeitspolitikkonzepte könnte hiervon erheblich profitieren.

(3) Gesicherte Aussagen auf der Ebene eines Gesellschaftsbewusstseins oder zum politischen Bewusstsein sind derzeit kaum möglich. Der Versuch, zu Bestimmungen auf dieser Ebene zu gelangen, wird am ehesten noch in der Hannoveraner Tradition im Anschluss an Vester gemacht, die hierzu

allerdings auf Konzepte der Lebensstil- und der Konsumforschung zurückgreifen und bei denen die Arbeitssphäre als Untersuchungsdimension und als Analysekategorie eine eher begrenzte Rolle spielt. Auch dieser Ansatz kommt jedoch nur zu eher groben Zuordnungen. Wie sich bspw. unter dem Gesichtspunkt des gesellschaftlichen und politischen Bewusstseins für die Arbeitsforschung und die Gewerkschaften zentrale Aspekte wie Mitbestimmung oder Wirtschaftsdemokratie aus Sicht der Beschäftigten darstellen, lässt sich derzeit wissenschaftlich, d.h. über bloße Meinungsbefragungen hinaus, kaum beantworten.

(4) Hinzu kommt: Auch in den (wenigen) Fällen, in denen auf der Basis von Spezialstudien eine nähere Beschreibung von Wahrnehmungsmustern und Bewusstseinsformen einzelner Beschäftigtengruppen gelingt, bleiben dann jedoch relationale Aspekte, d. h. die wechselseitige Bezugnahme unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen aufeinander, weitgehend offen. Neben der Wahrnehmung gesellschaftlicher Entwicklungstrends dürften aber gerade diese wechselseitigen Bezugnahmen von Beschäftigtengruppen aufeinander sowohl unmittelbar arbeitspolitisch als auch in gesellschaftlicher Hinsicht (nicht zuletzt unter Bündnisaspekten) besonders bedeutsam sein. Weitgehend ungeklärt und kaum erforscht sind hierbei auch die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Ausprägungen des Arbeits- und Arbeitnehmerbewusstseins und den Orientierungen (neuer) sozialer Bewegungen, die am ehesten noch in vielfach demoskopisch ausgerichteten Jugendstudien zum Thema gemacht werden.

#### Literaturverzeichnis

- Asendorf-Krings, Inge, Ingrid Drexel, Christoph Nuber (1976): Reproduktionsvermögen und die Interessen von Kapital und Arbeit – Ein Beitrag zur theoretischen Bestimmung von Qualifikation, in: ISF München (Hg.): Betrieb – Arbeitsmarkt – Qualifikation I, Frankfurt/Main, S. 207-236.
- Baethge, Martin, Joachim Denking, Ulf Kadritzke (1995): Das Führungs-

- kräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt/Main.
- Bahnmüller, Reinhard, Werner Schmidt (2009): Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform der Entgelttarifverträge am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, Berlin.
  - Becker-Schmidt, Regina (1982): Lebenserfahrung und Fabrikarbeit: psychosoziale Bedeutungsdimensionen industrieller Tätigkeit, in: Gert Schmidt, Hans-Joachim Braczyk, Jost von dem Knesebeck (Hg.): Materialien zur Industriesoziologie (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24/1982), Opladen, S. 297-312.
  - Becker-Schmidt, Regina, Gudrun-Axeli Knapp, Beate Schmidt (1984): Eines ist zuwenig – beides ist zuviel. Erfahrungen von Arbeiterfrauen zwischen Familie und Betrieb, Bonn.
  - Becker-Schmidt, Regina, Gudrun-Axeli Knapp (Hg.) (1995): Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften, Frankfurt/Main.
  - Bertl, Walter, Reinhard Rudat, Reinhart Schneider (1989): Arbeitnehmerbewußtsein im Wandel, Frankfurt/Main.
  - Böhle, Fritz, Günter Voß, Günther Wachtler (Hg.) (2010): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden.
  - Boes, Andreas, Tobias Kämpf, Kira Marrs (2006): Zukunft der Arbeitsbeziehungen: Zwischen Atomisierung und neuer Solidarität, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 59, Nr. 2, S. 98-103.
  - Boes, Andreas, Katrin Trinks (2006): »Theoretisch bin ich frei«. Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten als Momente des Wandels der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie, Berlin.
  - Braczyk, Hans-Joachim, Jost von dem Knesebeck, Gert Schmidt (1982): Nach einer Renaissance. Zur gegenwärtigen Situation von Industriesoziologie in der Bundesrepublik Deutschland, in: Hans-Joachim Braczyk, Jost von dem Knesebeck, Gert Schmidt (Hg.): Materialien zur Industriesoziologie. KZfSS, Sonderheft 24, Opladen, S. 16-56.
  - Brinkmann, Ulrich, Klaus Dörre, Silke Röbenack, Klaus Kraemer, Frederic Speidel (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse, Bonn.
  - Brock, Ditmar, Hans-Rolf Vetter (1982): Alltägliche Arbeiterexistenz, Frankfurt/Main.
  - Brock, Ditmar, Christine Preiß, Claus Tully, Hans-Rolf Vetter (Hg.) (1984): Arbeit und Reproduktion, München.
  - Castel, Robert, Klaus Dörre (Hg.) (2009): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts, Frankfurt/Main.
  - Dunkel, Wolfgang, Dieter Sauer (Hg.) (2006): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung, Berlin.
  - Faust, Michael, Peter Jauch, Petra Notz (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum »internen Unternehmer«, München und Mering.
  - Fraser, Nancy, Axel Honneth (2003): Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse, Frankfurt/Main.
  - Gottschall, Karin, Günter Voß (Hg.) (2005): Entgrenzung von Arbeit und Leben : zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag (2., verb. Aufl.), München und Mering.
  - Heisig, Ulrich, Thorsten Ludwig (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen (IAW Forschungsbericht 6), Bremen.
  - Holtgrewe, Ursula, Stephan Voswinkel, Gabriele Wagner (Hg.) (2000): Anerkennung und Arbeit, Konstanz.
  - Honneth, Axel (2010): Das Ich im Wir. Studien zur Anerkennungstheorie, Frankfurt/Main.
  - Hürtgen, Stefanie, Boy Lühje, Wilhelm Schumm, Martina Sproll (2009): Von Silicon Valley nach Shenzhen. Globale Produktion und Arbeitsteilung in der IT-Industrie, Hamburg.
  - Jacobsen, Heike, Stephan Voswinkel (Hg.) (2005): Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung : Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung, Wiesbaden: VS Verlag.
  - Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft, Wiesbaden.
  - Kadritzke, Ulf (1997): Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe, in: Ulf Kadritzke (Hg.): »Unternehmenskulturen« unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin, S. 123-162.
  - Kalkowski, Peter, Otfried Mickler (2005): Projektorganisation in der IT- und Medienbranche, Düsseldorf.
  - Kalkowski, Peter, Otfried Mickler (2009): Antinomien des Projektmanagements. Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum, Berlin.
  - Kels, Peter (2009): Arbeitsvermögen und Berufsbiographie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung, Wiesbaden.
  - Kleemann, Frank, Ingo Matuschek, Günter Voß (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion, in: Manfred Moldaschl, Günter Voß (Hg.): Subjektivierung von Arbeit (2., überarb. und erw. Aufl.), München und Mering, S. 57-114.
  - Korczynski, Marek (2009): The mystery customer: Continuing absences in the sociology of service work, in: Sociology, Jg. 43, Nr. 5, S. 952-967.
  - Kotthoff, Hermann (1998): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? (2., durchgesehene Aufl.), Berlin.
  - Kotthoff, Hermann, Alexandra Wagner (Hg.) (2008): Die Leistungsträger, Berlin.
  - Kronauer, Martin, Berthold Vogel, Frank Gerlach (1993): Im Schatten der Arbeitsgesellschaft. Arbeitslose und die Dynamik sozialer Ausgrenzung, Frankfurt/Main.
  - Kudera, Werner, Konrad Ruff, Rudi Schmidt (1983): Blue collar–white collar: grey collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten in der Industrie, in: Soziale Welt, Jg. 34, Nr. 2, S. 201-227.
  - Kuhlmann, Martin, Michael Schumann (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 53, Nr. 1, S. 18-27.
  - Lehndorff, Steffen (Hg.) (2009): Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells, Hamburg.
  - Linne, Gudrun, Berthold Vogel (Hg.) (2003): Leiharbeit und befristete Beschäftigung. Neue Formen sozialer Gefährdung oder Chance auf Arbeitsmarktintegration? (Arbeitspapier 68), Düsseldorf.
  - Lohr, Karin (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie?, in: Berliner Journal für Soziologie, Jg. 13, Nr. 4, S. 511-529.
  - Lopez, Steven Henry (2010): Workers, Managers, and Customers: Triangles of Power in Work Communities, in: Work and Occupations, Jg. 37, Nr. 3, S. 251-271.
  - Matuschek, Ingo, Katrin Arnold, Günter Voß (2007): Subjektivierte Taylorisierung. Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit, München und Mering.
  - Mayer-Ahuja, Nicole, Harald Wolf (Hg.) (2005): Entfesselte Arbeit–neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie, Berlin.

- Nickel, Hildegard Maria, Hasko Hüning, Michael Frey (2008): Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn, Berlin.
- Pongratz, Hans, Günter Voß (Hg.) (2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung, Berlin.
- Schmidt, Werner (2005): Industrielle Beziehungen, Interesse und Anerkennung. Plädoyer für eine duale Perspektive, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 12, Nr. 1, S. 51-73.
- Schmiede, Rudi (Hg.) (1988): Arbeit und Subjektivität, Bonn.
- Schumann, Michael, Edgar Einemann, Christa Siebel-Rebell, Klaus Peter Wittemann (1982): Rationalisierung, Krise, Arbeiter, Frankfurt/Main.
- Vester, Michael, Peter von Oertzen, Keiko Geiling, Thomas Hermann, Dagmar Müller (1993): Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel, Köln.
- Vester, Michael, Andrea Lange-Vester, Christel Teiwes-Kügler (2007): Die neuen Arbeitnehmer. Zunehmende Kompetenzen – wachsende Unsicherheit, Hamburg.
- Voß, Günter (1984): Bewußtsein ohne Subjekt? Eine Kritik des industriesoziologischen Bewußtseinsbegriffs, Großhesselohe.
- Voß, Günter, Hans Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: KZfSS, Jg. 50, Nr. 1, S. 131-168.

## Einschätzungen zum Forschungsstand im Bereich Industrielle Beziehungen (»Arbeitskonflikte und Interessenpolitik«)

MARTIN KUHLMANN, MICHAEL SCHUMANN

### Themenstellungen, Forschungsfelder, Forschungsstand

(1) Angesichts der politischen Debatten der letzten Jahre, aber auch aufgrund der faktischen Entwicklungen, lag ein Schwerpunkt der wissenschaftlichen Diskussion im Bereich Industrielle Beziehungen im Themenfeld »Zukunft des deutschen Modells« (Streeck: »Does it exist, can it survive«) und der zukünftigen Bedeutung von (Flächen)Tarifverträgen (stellvertretend seien als Autoren genannt: Wolfgang Streeck, Reinhard Bispinck, Jürgen Kädtler, Thomas Haipeter und Wolfgang Schroeder). Die hierbei im Fokus stehenden Forschungsthemen reichen von Fragen des institutionellen Wandels über veränderte Anforderungen, insbesondere durch Globalisierungsprozesse und Veränderungen des Kapitalismus, bis zu den sich wandelnden Bedingungen von Tarifpolitik (»Pforzheim« usw.) und der Relevanz neuer Akteursgruppen wie Berufsgewerkschaften oder Interessenvertretungspraktiken jenseits klassischer Strukturen. Arbeiten hierzu liegen u. a. vor von Hauser-Ditz u. a. (2008, 2009), Hoffmann/Schmidt (2008) sowie Artus u. a. (2006); außerdem zu diesem Themenkomplex: Benthien/Brinkmann (2008).

In diesen Kontext gehören außerdem Arbeiten zur Rolle der Verbände – in jüngerer Zeit zunehmend auch der Arbeitgeberverbände (Behrens/Helfen 2009, Bahn Müller u. a. 2010, Schroeder/Weßels 2010 und 2003) – sowie Untersuchungen zur Umsetzung von Tarifverträgen: Zum Thema Qualifizierungstarifverträge siehe Bahn Müller/Fischbach (2006) und Bahn Müller/Jentgens (2006) sowie gegenwärtig die div.

ERA-Studien (exemplarisch: Bahnmüller/Schmidt 2009); außerdem die laufenden Forschungen zur Umsetzung von demografiebezogenen Tarifregelungen an der sfs Dortmund [Martens/Katenkamp], am IAQ Duisburg [Latniak] sowie in einem Gemeinschaftsprojekt SOFI-Göttingen/Uni Kassel [Kädtler/Schroeder/Tullius].

(2) Aus dem angelsächsischen Raum in die deutsche Diskussion hineinwirkend ist außerdem die Debatte um Organizing ein Thema erster Forschungsarbeiten geworden. Ein Überblick und zugleich Positionsbestimmungen finden sich bei Hälker/Vellay 2007; außerdem: Brinkmann u. a. 2008, Greef u. a. 2010 sowie Dörre 2008.

(3) Fortgesetzt wurden in den letzten Jahren Studien, die das Selbstverständnis und die Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten behandeln – teilweise in Weiterführung bestehender Betriebsräte-Typologien (insbesondere von Kotthoff und Müller-Jentsch). Ein neues Forschungsfeld sind hierbei Analysen im Bereich der Europäisierung der Arbeitsbeziehungen – insbesondere die Erfahrungen mit europäischen Betriebsräten oder die Entwicklungen in den MOE-Staaten. Die Liste der Autoren, die sich in den letzten Jahren mit Veränderungen im Bereich der betrieblichen Interessenvertretung beschäftigt haben, ist lang: Kotthoff, Pries, Nienhäuser, Kurz (in Greef u. a. 2010), Artus u. a., Trinczek, Waddington, Hauser-Dietz u. a., Artus u. a., Jürgens/Krzywdzinski, Wassermann, Tietel, Minssen/Riese. Zudem formieren sich im Hochschulbereich Versuche einer Beschäftigung mit Interessenvertretungsfragen auf globaler Ebene (in Kassel: Scherrer; in Bremen: Senghaas-Knobloch). Eine informative Zusammenstellung von Forschungsarbeiten der letzten Jahre findet sich im Heft 2/2009 (16. Jg.) der Zeitschrift »Industrielle Beziehungen«.

(4) Demgegenüber haben Arbeitskonflikte in der wissenschaftlichen Debatte seit etlichen Jahren kaum noch eine Rolle gespielt. Ein Grund hierfür dürfte sein, dass deren Häufigkeit und Sichtbarkeit insbesondere in den typischen Beobachtungsfeldern der Arbeits- und Industriosozologie seit den 1990er Jahren deutlich zurückgegangen ist. Beiträge gibt es jedoch zum Konflikt um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (Voswinkel 2001), zu Auseinandersetzungen im Rahmen von Sozialplänen und Krisenerfahrungen (Martens/Dechmann 2010, Bergmann u. a. 2002) und zur Zunahme von Arbeitskämpfen etwa bei Berufsgewerkschaften (Martens 2008, Hoffmann/Schmidt 2008, Greef in Greef u. a. 2010, Renneberg in Hälker 2008, Bevernitz sowie generell zur Debatte: Forschungsjournal Neue soziale Bewegungen, Heft 4/2009).

Als überblickartige Grundlagentexte zum Themenfeld »Industrielle Beziehungen« nach wie vor maßgeblich sind die Lehrbücher »Einführung in die Arbeitspolitik« von Berndt Keller sowie »Konfliktpartnerschaft« und »Strukturwandel der industriellen Beziehungen« von Walther Müller-Jentsch.

### **Einschätzungen, Bewertungen**

(1) Forschungen zu den Themenkreisen »Zukunft des deutschen Modells« sowie »Anforderungen an Tarifpolitik« stellen einen konsolidierten Schwerpunkt dar und dürften (sollten) auch zukünftig nicht an Relevanz verlieren. So hat bspw. die empirische Aufarbeitung der Folgen von Concession Bargaining und Standortsicherungspolitiken für Industrielle Beziehungen im Spannungsfeld betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung bis hin zu länderübergreifenden Initiativen gerade erst begonnen.

(2) Institutionelle Daten zum Stand der industriellen Beziehungen (Organisationsgrade der Verbände, Verbreitung

von Betriebsräten, Reichweite von Tarifverträgen usw.) sind – halbwegs – verfügbar, wie die zu beobachtenden Veränderungen (zumeist: Rückgang) zu interpretieren sind und welche organisations- und gesellschaftspolitischen Schlussfolgerungen hieraus zu ziehen wären, ist jedoch nach wie vor umstritten. Ein sowohl hinreichend breiter (über Branchen und Betriebstypen hinweg) als auch tiefenscharfer (im Hinblick auf die Interessenorientierungen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen und Handlungsbedingungen je spezifischer betrieblicher Interessenvertretungskonstellationen) Überblick über den Wandel und die veränderten Anforderungen im Bereich der Interessenvertretung und der industriellen Beziehungen ist derzeit kaum möglich. Angesichts teilweise sehr spezifischer Veränderungsprozesse in ganz unterschiedlichen Dimensionen (Stichworte hierzu wären: Globalisierung/Europäisierung, Veränderungen im System der Corporate Governance, Prekarisierung, Pluralisierung der arbeitspolitischen Strategien der Arbeitgeber, Mitgliederbindung/-aktivierung, Wandel von Wertorientierungen) bleibt der Forschungsbedarf in diesem Bereich unverändert hoch.

(3) Als vergleichsweise neuere Themenstellung (und Herausforderung für alle beteiligten Akteure) spielt die Beobachtung eine Rolle, dass Fragestellungen und Regelungsgegenstände, die bislang in den Handlungsbereich der Tarifpolitik gehörten, zunehmend auch auf betrieblicher Ebene be- und verhandelt werden. Für die Gewerkschaften bedeutet dies, dass die bisherige Trennung von Tarifpolitik und Betriebspolitik an Schärfe und Eindeutigkeit verliert (auch ein Beispiel für Entgrenzung). Welche Folgen, Anforderungen und Möglichkeiten hieraus erwachsen, wäre zukünftig genauer zu erforschen (und politisch zu diskutieren).

(4) Die – allerdings ebenfalls auch nur sehr bruchstückhaften

– Ergebnisse der Bewusstseinsforschung müssten noch stärker für das Themenfeld Industrielle Beziehungen fruchtbar gemacht werden. Speziell gilt dies unter anderem mit Blick auf die Frage der Anforderungen und Chancen von Interessenvertretungsarbeit für spezifische Beschäftigtengruppen und Tätigkeitsbereiche.

(5) Bisher noch weitgehend unbearbeitet ist die Frage, wie sich die konkreten Arbeitsformen und Anforderungen der betrieblichen Interessenvertretungen angesichts des veränderten Umfeldes (gesetzlich-institutionell, wirtschaftlich, politisch) gewandelt haben. Die – ohnehin spärliche – Forschung zu den Wirkungen des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes reicht hierzu bei weitem nicht aus. Über Arbeits- und Organisationsformen sowie Praktiken der betrieblichen Interessenvertretungen liegt bisher erst wenig systematisches Wissen vor.

(6) Aktuell wäre zudem eine genauere Erforschung der realen Praxis und der Möglichkeiten von Mitbestimmung (u. a. mit Blick auf die neuere Wirtschaftsdemokratiedebatte, vgl. Demirovi 2007) sinnvoll. Gerade die entfalteten Formen der Mitbestimmung haben zwar einerseits beachtliche Erfolge vorzuweisen, zugleich werden damit jedoch neue Rollenprobleme für die betrieblichen Interessenvertretungen und Demokratiefragen aufgeworfen (vgl. Schumann 2010). Wie weit die Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten der institutionalisierten Formen von Mitbestimmung reichen und wie diese mit direkten Formen der Mitsprache und Mitgestaltung zu verknüpfen sind, bleibt unverändert eine wichtige Frage.

(7) Teilweise weitere Forschung, zugleich jedoch eine bilanzierende Debatte, erscheint außerdem für die Themen »Erfahrungen mit qualitativer Tarifpolitik« sowie »Organizing/Aktivierung« sinnvoll. Im ersten Fall ginge es u. a. darum, die

Ergebnisse der verschiedenen Begleitforschungsaktivitäten systematischvergleichend zu reinterpretieren (vgl. auch den Punkt 3); beim Thema Organizing wäre v. a. zu klären, welchen Stellenwert diese insb. im angelsächsischen Raum entstandenen Konzepte im Kontext der Bedingungen der deutschen M+E-Industrie und anderer Branchen im Organisationsbereich der IG Metall haben (können). Ein wichtiger Bezugspunkt einer solchen Diskussion dürfte auch die bereits im Punkt 2 aufgeworfene Frage nach den Interessenorientierungen und Interessenvertretungspraktiken unterschiedlicher Beschäftigtengruppen sein (vgl. hierzu auch das Papier zum Forschungsstand »Wahrnehmungsmuster und Bewusstseinsformen«).

### Literaturverzeichnis

- Artus, Ingrid, Sabine Böhm, Stefan Lücking, Rainer Trinczek (Hg.) (2006): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt/Main.
- Bahnmüller, Reinhard, Reinhard Bispinck (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifsysteem zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen, in: Reinhard Bispinck (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg, S. 137-172.
- Bahnmüller, Reinhard (2002): Tarifpolitik und Weiterbildung – neue Entwicklungen und alte Fragen, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 55, Nr. 1, S. 38-43.
- Bahnmüller, Reinhard, Stefanie Fischbach (2006): Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs, Hamburg.
- Bahnmüller, Reinhard, Barbara Jentgens (2006): Weiterbildung durch Tariffonds. Erfahrungen und Befunde aus der westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie, Hamburg.
- Bahnmüller, Reinhard, Werner Schmidt (2009): Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform der Entgeltrahmenabkommen am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, Berlin.
- Bahnmüller, Reinhard, Martin Kuhlmann, Werner Schmidt, Hans Joachim Sperling (2010): Erosion, Erneuerung, Umnutzung: Arbeitgeberverbände und ihr Umgang mit dem Flächentarifvertrag am Beispiel der ERA-Einführung in der Metall- und Elektroindustrie, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 17, Nr. 3, S. 241-260.
- Becker, Karina, Ulrich Brinkmann, Thomas Engel (2008): »Hybride Beteiligung« im Betrieb? Sachkundige Beschäftigte und Arbeitsgruppen, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 61, Nr. 6, S. 305-311.
- Behrens, Martin (2008): Gesamtbetriebsräte: Neue Zuständigkeiten und die Folgen für betriebliche Arbeitsbeziehungen, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 61, Nr. 6, S. 297-304.
- Behrens, Martin (2009): Formen der Dezentralisierung: Auswirkungen tarifpolitischer Entwicklungen auf die Effektivität der Betriebsratsarbeit, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 62, Nr. 2, S. 102-109.
- Behrens, Martin, Markus Helfen (2009): Innerverbandliche Heterogenität und die Vertretungswirksamkeit deutscher Arbeitgeberverbände, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 16, Nr. 1, S. 5-24.
- Bergmann, Joachim, Erwin Brückmann, Hartmut Dabrowski (2002): Krisen und Krisenerfahrungen. Einschätzungen und Deutungen von Betriebsräten und Vertrauensleuten (Supplement der Zeitschrift Sozialismus 4/2002), Hamburg.
- Bispinck, Reinhard (2003): Das deutsche Tarifsysteem in Zeiten der Krise – Streit um Flächentarif, Differenzierung und Mindeststandards, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 56, Nr. 7, S. 395-404.
- Bispinck, Reinhard, Thorsten Schulten (2009): Re-Stabilisierung des deutschen Flächentarifvertragssystems, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 62, Nr. 4, S. 201-209.
- Bispinck, Reinhard, Thorsten Schulten (Hg.) (2010): Zukunft der Tarifautonomie. 60 Jahre Tarifvertragsgesetz. B.lanz und Ausblick, Hamburg.
- Brinkmann, Ulrich, Hae-Lin Choi, Richard Detje, Klaus Dörre, Hajo Holst, Serhat Karakayali, Catharina Schmalstieg (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung?, Wiesbaden.
- Demirovi, Alex (2007): Demokratie in der Wirtschaft. Positionen – Probleme – Perspektiven, Münster.
- Dörre, Klaus (2008): Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing?, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 61, Nr. 1, S. 3-10.
- Frerichs, Joke, Wolfgang Pohl (2000): Akteure des Wandels. Handlungs- und Lernanforderungen an betriebliche Interessenvertretungen in Reorganisationsprozessen, Köln.
- Greef, Samuel, Viktoria Kalass, Wolfgang Schroeder (Hg.) (2010): Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch, Düsseldorf.
- Haipeter, Thomas (2009): Tarifabweichungen und Flächentarifverträge. Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie, Wiesbaden.
- Haipeter, Thomas (2010a): Erneuerung aus der Defensive? Gewerkschaftliche Perspektiven der Tarifabweichung, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 63, Nr. 6, S. 283-290.
- Haipeter, Thomas (2010b): Betriebsräte als neue Tarifakteure. Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen, Berlin.
- Hälker, Juri, Claudius Vellay (Hg.) (2007): Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung. Texte aus der aktuellen internationalen Gewerkschaftsforschung, Düsseldorf.
- Hälker, Juri (Hg.) (2008): Organizing. Neue Wege gewerkschaftlicher Organisation (Supplement der Zeitschrift Sozialismus 8/2009), Hamburg.
- Hauser-Ditz, Axel, Markus Hertwig, Ludger Pries (2008): Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz, Frankfurt/Main.
- Hauser-Ditz, Axel, Markus Hertwig, Ludger Pries (2009): Kollektive Interessenregulierung in der ‚betriebsratsfreien Zone‘. Typische Formen ‚Anderer Vertretungsorgane‘, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 16, Nr. 2, S. 136-153.
- Hoffmann, Jürgen, Rudi Schmidt (2008): Der Streik der Lokführer-Gewerkschaft GDL. Anfang vom Ende des deutschen Systems der industriellen Beziehungen?, in: Prokla, Jg. 151, S. 323-342.
- Huber, Berthold (Hg.) (2010): Kurswechsel für Deutschland. Die Lehren aus der Krise, Frankfurt/Main.
- Jürgens, Ulrich, Martin Krzywdzinski (2010): Die neue Ost-West-Arbeitsteilung. Arbeitsmodelle und industrielle Beziehungen in der europäischen Automobilindustrie, Frankfurt/Main.
- Kädler, Jürgen (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle

- Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus, Hamburg.
- Keller, Berndt (2008): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive, München.
  - Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München und Mering.
  - Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines »alten Hasen«, in: Arbeit, Jg. 4, Nr. 4, S. 425-447.
  - Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und »gnadenlosem Kostensenkungsdiktat«, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, Nr. 1, S. 76-100.
  - Martens, Helmut (2008): Primäre Arbeitspolitik und Gewerkschaften im Gesundheitswesen. Der Ärztestreik 2006 als Beispiel primärer Arbeitspolitik in Zeiten tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche, Düsseldorf.
  - Martens, Helmut, Uwe Dechmann (2010): Am Ende der Deutschland AG. Standortkonflikte im Kontext einer neuen Politik der Arbeit, Münster.
  - Minssen, Heiner, Christian Riese (2007): Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten, Berlin: edition sigma.
  - Müller-Jentsch, Walther, Hans Joachim Sperling (1996): Reorganisation Der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften, in: GMH, Jg. 47, Nr. 1, S. 41-47.
  - Müller-Jentsch, Walther, Beate Seitz (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, Nr. 4, S. 361-387.
  - Müller-Jentsch, Walther (Hg.) (1999): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München und Mering.
  - Müller-Jentsch, Walther (2007): Strukturwandel der industriellen Beziehungen, Wiesbaden.
  - Nienhüser, Werner, Heiko Hoßfeld (2010): Alles auf Betriebsebene regeln? Dezentralisierung der Tarifbeziehungen aus Sicht betrieblicher Akteure, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 63, Nr. 3, S. 126-134.
  - Schmidt, Rudi, Rainer Trinczek (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen, in: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft, München und Mering, S. 103-128.
  - Schroeder, Wolfgang (1995): Arbeitgeberverbände in der Klemme. Motivations- und Verpflichtungskrisen, in: Reinhard Bispinck (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg, S. 44-63.
  - Schroeder, Wolfgang (2000): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand, Wiesbaden.
  - Schroeder, Wolfgang, Rainer Weinert (2003): Zwischen Verbetrieblichung und Europäisierung. Oder »Can the German Model Survive«?, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 10, Nr. 1, S. 97-117.
  - Schroeder, Wolfgang, Bernhard Weßels (Hg.) (2003): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden.
  - Schroeder, Wolfgang, Bernhard Weßels (Hg.) (2010): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland : ein Handbuch, Wiesbaden.
  - Schumann, Michael, Martin Kuhlmann, Hans Joachim Sperling (2008): Zwischen Toyota und Tradition: Das VW-Projekt »Auto 5000« als mitbestimmungsjustierte Unternehmenskultur, in: Rainer Benthien, Ulrich Brinkmann (Hg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt/Main, S. 243-258.
  - Schumann, Michael (2010): Betriebliche Mitbestimmung – kein Selbstläufer im Kampf um einen Kurswechsel, in: Berthold Huber (Hg.): Kurswechsel für Deutschland. Die Lehren aus der Krise, Frankfurt/Main, S. 211-231.
  - Streeck, Wolfgang, Britta Rehder (2003): Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 10, Nr. 3, S. 341-362.
  - Streeck, Wolfgang (2009): Re-Forming Capitalism, Oxford.
  - Tietel, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle, Berlin.
  - Voswinkel, Stephan (2001): Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Mit einer Fallstudie zum »Bündnis für Arbeit«, Konstanz.
  - Waddington, Jeremy (2010): European Works Councils. A Transnational Industrial Relations Institution in the Making, London.
  - Wassermann, Wolfram (2002): Die Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt, Münster.
  - Wassermann, Wolfram, Wolfgang Rudolph (2005): Betriebsräte nach der Reform. Eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, Münster.

## Handlungsfeld »Gender(gerechtigkeit) in der Arbeitspolitik«

MARIA FUNDER

### Ausgangslage

Obwohl eine zukunftsorientierte, nachhaltige Arbeitspolitik nicht ohne eine Berücksichtigung der Geschlechterverhältnisse auskommt, wird der Genderdimension in der Arbeitsforschung vielfach noch der Status einer »Randkategorie« (Nickel 2006) zugedacht. Sie gerät zumeist erst dann in den Fokus der Forschung, wenn es um so genannte Frauenarbeitsplätze, Fragen der Entgrenzung von (Erwerbs-)Arbeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben geht. Eine systematische Integration der Genderperspektive in die Arbeitsforschung ist jedoch unverzichtbar, zumal das Geschlecht keineswegs an Bedeutung verloren hat und im Kontext der Transformation fordristischer Arbeitsarrangements immer noch eine gewichtige Rolle spielt (vgl. u. a. Aulenbacher 2009; Dölling/Völker 2007). Die anhaltende Reproduktion der Geschlechtersegregation auf dem Arbeitsmarkt und in Organisationen (»glass ceiling«, »gender pay gap«) spiegelt die Beharrungskraft von Geschlechterasymmetrien deutlich wieder. Die Frauen- und Geschlechterforschung hat hierzu bereits eine Vielzahl quantitativer und qualitativer Forschungsarbeiten vorgelegt (vgl. u. a. Achatz 2005, Achatz u. a. 2001; Hinz/Gartner 2005; Kleinert u. a. 2007; Reskin 1993; Dölling 2003, Wetterer 2002; Wilz 2002, 2005; Kraus 2008; Krell/Winter 2008; Ziegler 2008). So kann die »Semantik der Gleichberechtigung« (Wetterer 2003) nicht darüber hinwegtäuschen, dass traditionelle Arbeits- und Geschlechterarrangements, insbesondere die geschlechtliche Arbeitsteilung, bis heute recht stabil geblieben sind. Allerdings liegen auch Befunde vor, die neben der Reproduktion herkömmlicher Geschlechterhierarchien und -differenzierungen auch Erosionstendenzen und (Um-)Brüche

erkennen lassen (vgl. u. a. Kuhlmann u. a. 2003; Müller 2005; Funder u. a. 2006; Nickel u. a. 2008; Kutzner u. a. 2009). Hierin bereits einen Prozess des »undoing gender« (Hirschauer) bzw. »de-genderings« (Lorber) zu sehen, wäre sicherlich verfrüht. Es gibt somit beides: Die Beharrungskraft von Geschlechterasymmetrien und eine gleichzeitige noch nicht sehr verbreitete Infragestellung traditioneller geschlechtsspezifischer Zuschreibungsmuster bzw. »gender status beliefs« (Ridgeway), welche Geschlechterordnungen durcheinander bringen kann. Von Relevanz ist hier auch die Debatte über neue Konstellationen der Ungleichheit und Differenz (Achsen der Differenz) – auch zwischen Frauen. Soziale Ungleichheiten lassen sich demnach nicht mehr nur an den klassischen Kategorien »Klasse« und »Geschlecht« festmachen, vielmehr gibt es weitere »Überkreuzungen« (Klinger/Knapp 2008). Zu nennen ist hier vor allem die Kategorie »Rasse/Ethnizität«. Sie spielt im Kontext der Debatte über die soziale Situation und Arbeitsverhältnisse von Migrantinnen in Privathaushalten eine große Rolle (vgl. u. a. Gather/Geissler/Rerrich 2008). Seit einiger Zeit wird in der Intersektionalitätsdebatte auch über die zunehmende Relevanz der Kategorie »Körper« nachgedacht, wie etwa die Abwertung der Kompetenz von älteren und nicht vollständig gesunden Menschen (Alter und Körper als Ausgrenzungsmöglichkeiten) (vgl. u. a. Winker/Degele 2009).

Um ein genaues Bild dieser widersprüchlichen Wandlungsprozesse zu erhalten, bedarf es weiterer intensiver Forschungsarbeiten, die sich mit der Reproduktion und Erosion von Geschlechterdifferenzierungen in verschiedenen Branchen und Tätigkeitsfeldern (Industrie- und Dienstleistungsarbeit) befassen und damit einhergehende Risiken und Chancen – »riskante Chancen« (Nickel/Lohr 2005) – untersuchen. Zwar gibt es eine Vielzahl von Studien zu traditionellen Industrie- arbeitsbereichen (insbesondere zur Automobilindustrie und

zum Werkzeugmaschinenbau), von einer systematischen Berücksichtigung der Genderthematik kann hier jedoch nicht die Rede sein. Eine Bestandsaufnahme des vorhandenen Materials unter Genderaspekten könnte dazu dienen, Lücken aufzuzeigen und weitergehende Forschungsaktivitäten – speziell im Bereich der IG Metall – anzustoßen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die *Genderproblematik ein Querschnittsthema* darstellt und daher im Prinzip alle Handlungsfelder der Organisation von Arbeit durchzieht (Arbeitsgestaltung, Arbeitszeit, Leistung und Lohn, Beteiligung usw.). Mithin kann sich eine genderorientierte Arbeitsforschung nicht mit der Analyse der Organisation von Erwerbsarbeit zufrieden geben, vielmehr gilt es, auch den außerbetrieblichen Kontext und die Wirkungsmacht von Leitbildern (z. B. des in Westdeutschland immer noch recht fest verankerten (mittlerweile ein wenig modernisierten) Familiernährermodells) sowie Geschlechterstereotypen, die asymmetrische Geschlechterordnungen eher zementieren denn in Frage stellen, in die Analyse einzubeziehen. Folgende Themenfelder könnten dabei zu. ä.hst im Mittelpunkt stehen:

### »Geschlecht, Reorganisationsprozesse und Rationalisierung«

Die Arbeits- und Industriesoziologie hat bis heute etliche Forschungsanstrengungen unternommen, um den seit Mitte der 1970er Jahre zu beobachtenden ambivalenten, widersprüchlichen Prozess der Restrukturierung und seine zahlreichen nicht-intendierten Folgen, Dilemmata und Paradoxien zu entschlüsseln und markante Trends (u. a. Informatisierung, Dezentralisierung, Vermarktlichung, Vernetzung) aufzuzeigen. Eine systematische Integration des Genderaspekts hat – selbst im Hinblick auf das Thema Entgrenzung – jedoch bis heute im Bereich der Mainstream-Forschung nicht stattgefunden. Um Ursachen und Folgen aktueller Reorganisationsprozesse

erfassen zu können, kommt man jedoch nicht umhin, Zusammenhänge zwischen Rationalisierungsprozessen und Geschlechter(a)symmetrien systematisch zu untersuchen.

- Ob und inwieweit Rationalisierungsprozesse und Geschlecht miteinander verwoben sind, ist somit eine spannende Frage (die letzten »großen« Untersuchungen zu Fabrikarbeiterinnen liegen bereits einige Jahre zurück). So ist zu fragen, welche Konsequenzen sich im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse aus den »postfordistischen« Konstellationen der Organisation von Arbeit ergeben und wie sich der Zusammenhang zwischen den Bereichen Erwerbsarbeit, Hausarbeit und (öffentliche) Sorgearbeit verändern wird. Ist von einer Transformation oder einer Neukonfiguration von Geschlechterasymmetrien auszugehen? (Zu ersten Überlegungen siehe u. a. Aulenbacher/Wetterer 2009; Nickel 2009, Dölling/Krais 2007, Dölling/Völker 2007).
- Konzentriert man sich auf die Ebene der Organisation, so gilt es Organisations- und Managementkonzepte daraufhin zu suchen, ob und welche Rolle z. B. »Gender status beliefs« noch heute haben. Schließlich sind es Organisationen, die darüber entscheiden, wer eingestellt, wer aufsteigt und wer entlassen wird. Dass in diesem Zusammenhang auch das Geschlecht eine Rolle spielt – Organisationen also nicht grundsätzlich als geschlechtsneutral zu charakterisieren sind – haben die Arbeiten der feministischen Organisationsforschung gezeigt (u. a. Acker 1990, Savage/Witz 1992). In Anbetracht eines häufig vorzufindenden »Egalitätsmythos« (Funder 2005), erweist sich ein Wandel zumeist als ausgesprochen schwierig. Richtet sich der Blick auf Betriebe der Metall- und Elektroindustrie, stellt sich die Frage, in welchen Tätigkeitsfeldern verändern sich Geschlechterasymmetrien, in welchen werden sie unverändert fortgeschrieben? Welchen Einfluss haben

Reorganisationsprozesse auf die betriebliche Geschlechtersegregation (insbesondere Geschlechterhierarchien)? Verändern sich Arbeits- und Geschlechterordnungen im Zuge transnationaler Reorganisationsprozesse? Welche Relevanz spielt die zunehmende Erwerbsintegration von – gut ausgebildeten – Frauen? Kommt es zu neuen Formen der Segmentierung in Betrieben? Müssen neben der Kategorie Geschlecht nicht auch verstärkt weitere »Überkreuzungen« untersucht werden (Ethnizität und Körper)?

- Demnach stellt sich gegenwärtig eine Reihe neuer Fragen: Verschärfen sich die Polarisierungen und Differenzierungen zwischen Frauen/Männern mit und ohne Sorgeverpflichtungen weiter? Welche neuen Formen der Segmentierung und Polarisierung werden zukünftig – auch in Betrieben der IG Metall – an Bedeutung gewinnen? Ist es heute noch möglich, kollektive Widerstandspotenziale zu entwickeln und »Stopschilder« in Form von Rahmenregelungen aufzustellen? Wie können diese aussehen? Bezogen auf die Problematik der »Geschlechterpolitik« ist zu fragen: Bietet das Gender-Mainstreaming-Konzept Anknüpfungspunkte für die Interessenvertretungspolitik? Wie können Strategien aussehen, die dazu beitragen, dass das Thema Geschlechterpolitik nicht mehr als ein Randthema angesehen wird und es daher zumeist bei reiner Rhetorik bleibt? Geschlechterpolitik nur auf die Vereinbarkeitsproblematik zu beziehen, reicht hier sicherlich nicht aus, vielmehr gilt es auch weitere Problemfelder aufzugreifen, z. B. Anerkennung von Arbeit sowie die Lohn- und Leistungs politik (z. B. die Problematik der nur schwer zu belegenden Lohndiskriminierung).

### »Geschlecht, Teilhabe und Qualität von Arbeit«

Der Teilhabe an Erwerbsarbeit kommt immer noch eine große Bedeutung zu, wenn es um Fragen der sozialen Absicherung,

Statusgewinn und Anerkennung geht. Ein Ende der Arbeitsgesellschaft ist vorerst nicht in Sicht. Folglich bleibt die Analyse der Chancen zur Teilhabe von Männern und Frauen an Erwerbsarbeit ein zentrales Forschungsfeld, wobei vor allem die Frage ihrer Qualität in Zeiten, in denen die Devise »Hauptsache Arbeit« heißt, immer dringlicher geworden ist (siehe hierzu auch die Debatte über »gute Arbeit« und »decent work«).

- Geschlecht und »Niedriglohn«: Der Anteil von Frauen, die zu Niedriglöhnen arbeiten, ist weitaus größer als der der Männer (insbesondere in Deutschland). Die Gender-Dimension in diesem Bereich ist folglich nicht zu übersehen, so dass in einigen Bereichen sogar von einer Feminisierung von Niedriglohnarbeit gesprochen werden kann. Die Forschung hierzu ist mittlerweile zwar recht umfangreich, gleichwohl gibt es aber auch hier noch einige blinde Flecke. In diesem Zusammenhang muss sich der Blick auch auf die zunehmenden Prekarisierungsprozesse richten, die nicht ohne die Berücksichtigung von Genderaspekten untersucht werden können (vgl. u. a. Manske/Pühl 2010). Mithin mangelt es nach wie vor an Konzepten der Arbeitsmarktregulierung und Beschäftigungssicherung, die diesen Phänomen entgegenwirken können (Relevanz von Mindestlöhnen, Verankerung von Standards »Guter Arbeit«, einer Equal Pay Gesetzgebung bis hin zu wohlfahrtsstaatlichen Geschlechterarrangements, die einen Wandel der Geschlechterordnung möglich machen könnten).

- Geschlecht, Partizipation und Gleichstellungspolitik: Gefragt werden muss selbstverständlich auch nach den Chancen einer betrieblichen Gleichstellungspolitik, die wirkungsmächtig ist und zum Abbau von geschlechtshierarchischen Strukturen beitragen kann. Notwendig ist hier eine Analyse von Bedingungen und Begrenzungen von Gleichstellungspolitik; Anknüpfungspunkte bieten

bereits vorliegende Konzepte zu Gender Mainstreaming und Managing Diversity. Ob und welche Wirkungseffekte sie haben, kann nur eine umfassende Evaluation zeigen. Es stellt sich die Frage, ob es IG-Metall-Betriebe gibt, in denen eine Form der Gleichstellungspolitik vorangetrieben wird, die diesen Namen auch verdient. Gibt es also Betriebe, die es nicht bei einer »rhetorischen Modernisierung« (Wetterer 2003) der Geschlechterverhältnisse belassen?

### »Arbeit und Leben«

Der Zusammenhang von »Arbeit und Leben« ist im Zuge einschneidender gesellschaftlicher Wandlungsprozesse (zunehmende Erwerbsintegration von Frauen, veränderte Anforderungen an Ehe und Partnerschaft, Pluralisierung von Lebensformen, Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung, zunehmende Ungewissheit durch ökonomische Krisen und Wechselfälle des Lebens usw.) zu einem wichtigen Forschungsfeld geworden.

- Allein zur »Vereinbarkeit von Beruf und Familie« liegt mittlerweile eine Vielzahl von Studien vor, die zu einem eher ernüchternden Fazit gelangen und schon den Begriff für eine »Schimäre« halten (Jürgens 2006). Als notwendig erwies sich vor allem die Suche nach einem umfassenden und anspruchsvollen Verständnis von Vereinbarkeit (vgl. hierzu u. a. das Konzept der »Soziabilität« (Kurz-Scherf 2007)). Somit ist der Forschungsbedarf im Hinblick auf die Problematik der Vereinbarkeit, Fragen der Arbeitszeitgestaltung und Regulierung (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, staatliche Regulierung) aus einer Genderperspektive immer noch recht groß (siehe hierzu auch Lehndorff).
- Beschäftigungsformen/Arbeitszeitgestaltung: Dem (lebenslangen) Vollzeitbeschäftigungsverhältnis, das vielfach noch verknüpft ist mit der Vorstellung vom männlichen Familienernährer, kommt bis heute eine große Bedeutung zu.

Hiervon abweichende Beschäftigungsformen sind zumeist mit Nachteilen verbunden und werden – wie Teilzeitarbeit – primär von Frauen genutzt. Es sind in erster Linie Frauen, deren Lebensverläufe durch Erwerbsunterbrechungen aufgrund von Sorgearbeit (Kinderbetreuung, Pflege) geprägt werden. Aufgrund der defizitären institutionellen Kinderbetreuung sowie des noch recht traditionellen Familienleitbildes (z. B. »private Kindheit«), das erst allmählich bröckelt, ist Teilzeitarbeit zum typischen Arbeitszeitmodell von Frauen geworden, die Familie und Beruf unter einen Hut bringen müssen. Zwar gibt es einige Untersuchungen über die Inanspruchnahme von Elternzeit durch Männer, aber noch ist das Wissen – z. B. über Veränderungen der Geschlechterkultur in Betrieben (hier wären gerade IG-Metall Betriebe ein spannendes Untersuchungsfeld) – recht lückenhaft. Bislang dominiert im familialen Kontext immer noch die traditionelle geschlechtliche Arbeitsteilung. Selbst bei egalitären Partnerschaften gibt es eine Tendenz zur Re-Traditionalisierung nach der Geburt des ersten Kindes. Demnach sind es in der Regel Frauen, die mit der eingeschränkten Teilhabe an der Erwerbsarbeit erhebliche Nachteile in Kauf nehmen müssen (etwa im Hinblick auf die Karriere, Altersversorgung usw.). Die Frage ist, ob eine nachhaltige, genderorientierte Arbeitspolitik dem entgegenwirken kann. Damit stellen sich auch neue Anforderungen an die tarifvertragliche und betriebliche Arbeitszeitgestaltung, die weitere Forschungen zum Thema Arbeitszeit im Lebenslauf notwendig machen.

- Die Vereinbarkeitsfrage allein mit dem Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Lösungsstrategie der Teilzeitarbeit in Verbindung zu bringen, greift zu kurz. Ausgeblendet wird so die Vielzahl von Wechselwirkungen zwischen Erwerbsarbeit und dem »Rest« des Lebens, angefangen von der Zeit für soziale Teilhabe bis hin zur eigenen

Regeneration. Wie all diese Arbeits- und Lebensarrangements mit-, gegen- und ineinander verwoben sind, ist ein wichtiges Forschungsfeld, zu dem es bereits einige Studien gibt, das aber noch längst nicht erschöpfend bearbeitet wurde. Dabei sollte klar sein, dass die Vereinbarkeitsfrage, die lange Zeit fast ausschließlich als ein »Frauenthema« behandelt wurde, zunehmend beide Geschlechter betrifft. Aber ergeben sich hieraus tatsächlich Chancen für einen Wandel und lassen sich diese in IG-Metall Betrieben ausmachen?

- **Regeneration/Gesundheit:** Die Vereinbarkeitsproblematik ist nicht nur eine Frage der Verknüpfung von Familie und Beruf; »Eigenzeit« (Nowotny) und Zeit zur Regeneration und gesellschaftlicher Teilhabe (u. a. ehrenamtliches Engagement) sind ebenfalls von großer Relevanz. So gilt es u. a. nach Kompetenzen zu fragen, die abhängig Beschäftigte in die Lage versetzen können, »aktives Reproduktionshandeln« – in der Jürgens (2006) eine neue »Meta-Kompetenz«, die zunehmend gleichrangig neben berufsfachliche Qualifikationen treten müsste – an den Tag zu legen. Auch hier tut sich ein neues (und gleichzeitig altes) Forschungsfeld auf. Aus einer arbeitspolitischen Perspektive geht es dabei insbesondere um die Frage, wie es gelingen kann, Wissen über Reproduktionsgefährdungen zu gewinnen, eigene Kompetenzen zu entwickeln sowie auch eine präventive Gesundheitspolitik auszugestalten, um die Ressource Arbeitskraft vor nachhaltigem Schaden durch »Entgrenzung«, »Subjektivierung« und »Flexibilisierung« zu schützen. Wichtig ist es hier zum einen, die Aufmerksamkeit auf die Entfaltung von Eigensinn und Widerständigkeit von Beschäftigten zu richten, zum anderen kommt es aber auch darauf an, die Organisation von Arbeit und betriebliche Strukturen zu untersuchen und danach

zu fragen, ob und wie förderlich oder hemmend sie im Hinblick auf ein pro-aktives Regenerationshandeln sind.

### **Perspektive: Zukunftsorientierte, gendergerechte Arbeitspolitik**

Konzeptionen für eine zukunftsorientierte Arbeitspolitik können folglich nur unter Berücksichtigung der wechselseitigen und widersprüchlichen Verschränkung von Arbeits- und Geschlechterarrangements entwickelt werden. D.h. aber auch, ohne eine erweiterte, genderkompetente Arbeitsforschung, die den Blick auf die gegenseitige Abhängigkeit und die vielfältigen Wechselwirkungen und Verknüpfungen von Ökonomie und privater Lebenswelt freilegt, ist es nicht möglich, eine zukunftsfähige Arbeitspolitik zu entwickeln, die darauf abzielt, vorherrschende Strukturen und Prozesse zu verändern, die Frauen und Männer fortgesetzt zu Ungleichen machen und die geschlechtlichen Disparitäten und Hierarchien permanent reproduzieren.

### **Literatur**

- Achatz, Juliane (2005): Geschlechtersegregation. In: Abraham, Martin/Hinz, Thomas (Hg.): Arbeitsmarktsoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 263-301.
- Achatz, Juliane/Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (2001). Sex Segregation in Organizations: A Comparison of Germany and the U.S. Institut für Soziologie der LMU.
- Acker, Joan, 1990: Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organization. *Gender & Society* 4: S. 139-158.
- Aulenbacher, Brigitte (2009): Die soziale Frage neu gestellt – Gesellschaftsanalysen der Prekarisierungs- und Geschlechterforschung. In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Frankfurt/New York, S. 65-80.
- Aulenbacher, Brigitte/Wetterer, Angelika (Hg.) (2009): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Dölling, Irene (2007): »Geschlechter-Wissen« – ein nützlicher Begriff für die »verstehende« Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen? In: Gildemeister, Regine/Wetterer, Angelika (Hg.) Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierung? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen, Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 19-31.
- Dölling, Irene/Krais, Beate (2007): Pierre Bourdieus Soziologie der Praxis: ein Werkzeugkasten für die Frauen- und Geschlechterforschung. In: Bock, Ulla/Dölling, Irene/Krais, Beate (Hg.) Prekäre Transformationen.

- Pierre Bourdieu Soziologie der Praxis und ihre Herausforderungen für die Frauen- und Geschlechtersoziologie. Querelles Jahrbuch für Frauen- und Geschlechterforschung 2007, Band 12, Göttingen: Wallstein, S. 12-38.
- Dölling, Irene/Völker, Susanne (2007): Komplexe Zusammenhänge und die Praxis der Akteur/inn/en in den Blick nehmen. In: Berliner Debatte Initial, 18, 4/5, S. 105-120.
  - Funder, Maria (2005): Gendered Management? Geschlecht und Management in wissenschaftlichen Unternehmen. In: Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (Hg.) *Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft*, München: Hampp, S. 97-122.
  - Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (2006): Geschlechteregalität – Mehr Schein als Sein. *Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie*. Berlin: Sigma.
  - Gather, Claudia/Geissler, Birgit/Rerrich, Maria S. (Hg.) (2008): *Weltmarkt Privathaushalt. Bezahlte Haushaltsarbeit im globalen Wandel*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
  - Hinz, Thomas/Gartner, Hermann (2005): Geschlechtsspezifische Lohnunterschied in Branchen, Berufen und Betrieben. *Zeitschrift für Soziologie* 34: S. 22-39.
  - Hirschauer, Stefan (2001): *Das Vergessen des Geschlechts. Zur Praxeologie einer Kategorie sozialer Ordnung*. In: Heintz, Bettina (Hg.), *Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 208-235
  - Jürgens, Kerstin (2006): *Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigen-sinnige Grenzziehung*. Wiesbaden: VS.
  - Kleinert, Corinna u. a. (2007): *Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*. Frankfurt/New York: Campus
  - Klinger, Cornelia/Knapp, Gudrun-Axeli (2008): *Einleitung*. In: dies. (Hg.) *Überkreuzungen. Fremdheit, Ungleichheit, Differenz*, Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 7-18.
  - Kraus, Beate (2008): *Wissenschaft als Lebensform: Die alltagssprachliche Seite akademischer Karrieren*. In: Haffner, Yvonne/Kraus, Beate (Hg.) *Arbeit als Lebensform? Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern*, Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 177-212.
  - Krell, Gertraude/Winter, Regine (2008): *Anforderungsabhängige Entgelt-differenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung*. In: Krell, Gertraude (Hg.) *Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 263-282.
  - Kuhlmann, Ellen/Kutzner, Edelgard/Müller, Ursula u. a. (2002): *Organisationen und Professionen als Produktionsstätten der Geschlechter(a)symmetrie*. In: Schäfer, Eva u. a. (Hg.) *Geschlechterverhältnisse im sozialen Wandel. Interdisziplinäre Analysen zu Geschlecht und Modernisierung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 221-249.
  - Kurz-Scherf, Ingrid (2007): *Sozialität – auf der Suche nach neuen Leitbildern der Arbeits- und Geschlechterpolitik*. In: Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria u. a. (Hg.) *Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog*. Wiesbaden: VS, S. 269-284.
  - Kutzner, Edeltraud/Jacobsen, Heike/Goldmann, Monika (2009): *Dienstleistungsarbeit im Kund/innen-kontakt – Wandel von Arbeits- und Geschlechterarrangements*. In: Aulenbacher, Brigitte/Wetterer, Angelika (Hg.) *Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 157-175.
  - Lorber, Judith (1999): *Gender-Paradoxien*. Opladen: Leske + Budrich.
  - Manske, Alexandra/Pühl, Katharina (2010): *Einführung*. In: dies. (Hg.): *Prekarisierung zwischen Anomie und Normalisierung*, S. 7-26, Münster: Westfälisches Dampfboot.
  - Müller, Ursula (2005): *Geschlecht, Arbeit und Organisationswandel – Eine Re-Thematisierung*. In: Kurz-Scherf, Ingrid u. a. (Hg.): *In Arbeit: Zukunft*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 224-240.
  - Nickel, Hildegard Maria (2006): *Zeitdiagnostisches Konzept, Genderkompetenz. Fokus Erwerbsarbeit – Drei Fragen*. In: Dunkel, Wolfgang/Sauer, Dieter (Hg.): *Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit*. Berlin: Sigma, S. 231-233.
  - Nickel, Hildegard Maria (2009): *Die »Prekari« – Eine soziologische Kategorie? In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung*. Frankfurt/New York, S. 209-218.
  - Nickel, Hildegard Maria/Hüning, Hasko/Frey, Michael (2008): *Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik*. Berlin: Sigma.
  - Nickel, Hildegard Maria/Lohr, Karin (2005): *Subjektivierung von Arbeit – riskante Chancen*. In: dies. (Hg.): *Subjektivierung von Arbeit – riskante Chancen*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 207-239.
  - Pasero, Ursula (2003): *Gender, Individualität, Diversity*. In: Pasero, Ursula/Weinbach, Christine (Hg.) *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 105-124.
  - Reskin, Barbara F. (1993): *Sex Segregation in the Workplace*. In: *Annual Review of Sociology*, 19, S. 241-270
  - Ridgeway, Cecilia L., 2001: *Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt*. S. 250-275 in: Heintz, Bettina (Hg.), *Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
  - Rudolph, Hedwig (2007): *Client first. Geschlechterhierarchische Konturen der Projektarbeit in Unternehmensberatungen*. In: Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria/Jacobsen, Heike/Völker, Susanne (Hg.) *Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog*, Wiesbaden: VS Verlag: S. 45-60.
  - Savage, Mike/Witz, Anne (Hg.) (1992): *Gender and Bureaucracy*. Oxford: Blackwell.
  - Wetterer, Angelika (2002): *Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktionen. Gender at Work in historischer und theoretischer Perspektive*. Konstanz: UVK.
  - Wetterer, Angelika (2003): *Rhetorische Modernisierung: Das Verschwinden der Ungleichheit aus dem zeitgenössischen Differenzdenken*. In: Knapp, Gudrun-Axeli/Wetterer, Angelika (Hg.) *Achsen der Differenz*, Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 286-319.
  - Wetterer, Angelika (2007): *Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierung? Zentrale Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts »Professionalisierung, Organisation, Geschlecht« im Überblick*. In: Gil-demeister, Regine/Wetterer, Angelika (Hg.) *Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierung? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen*, Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 189-214.
  - Wetterer, Angelika (2008): *Geschlechterwissen & soziale Praxis: Grundzüge einer wissenssoziologischen Typologie des Geschlechterwissens*. In: Dies. *Geschlechterwissen und soziale Praxis. Theoretische Zugänge – empirische*

- Erträge, Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag, S. 39-63.
- Wetterer, Angelika, 2006: Ordentlich in Unordnung? Widersprüche im sozialen Wandel der Geschlechterverhältnisse. Österreichische Zeitschrift für Soziologie 32: S. 5-22.
  - Wilz, Sylvia M., 2002: Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen: Leske + Budrich.
  - Wilz, Sylvia M., 2005: Wissen, Kompetenz und Geschlechterdifferenz – aktuelle Befunde aus Polizei und Versicherungswirtschaft. S. 199-218 in: Funder, Maria, Steffen Dörhöfer und Christian Rauch (Hg.), Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft. München: Hampp.
  - Winker, Gabriele/Degele, Nina (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheit, Bielefeld: transcript Verlag.
  - Ziegler, Astrid (2008): Frauen verdienen mehr! Ausmaß und Ursachen geschlechtsspezifischer Einkommensunterschiede. In: Schwitzer, Helga/Wilke, Christiane/Kopel, Mechthild (Hg.): aktiv – kompetent – mittendrin. Frauenbilder in der Arbeitswelt, Hamburg: VSA, S. 121-136.

## Einschätzungen zum Forschungsstand im Bereich Arbeitsgestaltung

MARTIN KUHLMANN, MICHAEL SCHUMANN

### Themenstellungen, Forschungsfelder, Forschungsstand

(1) Auch wenn es gegenwärtig keinen zuverlässigen Überblick über den Stand der Entwicklung von Arbeit in unterschiedlichen Branchen und Tätigkeitsfelder gibt, existiert mittlerweile ein vergleichsweise solide akkumuliertes Wissen bezüglich der Wirkungen unterschiedlicher arbeitsorganisatorischer Konzepte. Auf der Basis von über viele Jahre hinweg vorangetriebenen Studien aus dem Bereich der empirischen Arbeits- und Organisationsforschung, die zudem aus der Perspektive unterschiedlicher Teildisziplinen betrieben wurden, liegt nicht nur ein differenziertes Wissen über die Probleme und Risiken sowohl tayloristischer als auch posttayloristischer Arbeitsformen vor. Auch die Begründungen für den Wandel von Arbeitsgestaltungskonzepten sind vergleichsweise gut erforscht und es gibt mittlerweile auch Wissensbestände zu Good-Practice-Empfehlungen für die Gestaltung von Arbeit. Hinsichtlich konkreter Themen und Forschungsergebnisse bestehen auch nicht mehr die früheren Frontstellungen (dieser militärisch geprägte Begriff scheint in diesem Fall durchaus angemessen) zwischen den drei Disziplinen: Arbeits-/Industriesozio­logie, Arbeits-/Organisationspsychologie und Arbeitswissenschaft. Einen Überblick über Befunde zum Thema Arbeitsgestaltung bieten einschlägige Lehrbücher aus der Arbeitswissenschaft (Landau/Luczak 2001, Landau 2007, Schlick u. a. 2010) und der Arbeitspsychologie (Ulich 2005, Hacker 2005, Nerding­er u. a. 2008, Schuler/Sonntag 2007, Kleinbeck/Schmidt 2010). Für die Arbeits- und Industriesozio­logie, in der es in jüngerer Zeit einen Strom neuer Lehrbüchern gegeben hat, wären zu

nennen: Böhle u. a. 2010, Deutschmann 2002, Minssen 2006, Mikl-Horke 2007, Hirsch-Kreinsen 2008.

Als empirische Studien nach wie vor lesenswert, weil sie die Veränderungsprozesse bei der Gestaltung von Arbeit im Übergang von tayloristischen zu posttayloristischen Arbeitsformen beschreiben und wichtige Wirkungszusammenhänge von Arbeitsgestaltung benennen, sind: Kern/Schumann 1984, Brödner 1985, Piore/Sabel 1985, Jürgens u. a. 1989. Die weitere Entwicklung von Arbeit sowie Gestaltungsoptionen in unterschiedlichen Branchenkontexten lassen sich studieren in: Hirsch-Kreinsen u. a. 1990, Moldaschl 1991, Moldaschl/Schultz-Wild 1994, Schumann u. a. 1994, Brödner/Wolfgang 1999, Dörre 2002, Kratzer 2003, Kutzner 2003, Kuhlmann u. a. 2004, Dunkel/Sauer 2006, Adami u. a. 2008. Einen Überblick über aktuelle arbeitspolitische Debatten bieten außerdem Detje u. a. 2005, Peter 2007, Wagner 2008, Dechmann u. a. 2009 sowie die Diskussionen in der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (1/2007, 2/2009) und das Schwerpunktheft 8/2004 des International Journal of Operations & Production Management, in dem neuere Entwicklungen der Arbeits- und Produktionsgestaltung in der für die deutsche gewerkschaftlichen Debatte wichtigen schwedischen Automobilindustrie bilanziert werden. Einen Überblick über die seit Mitte der 1980er Jahren einsetzende Welle posttayloristischer Managementkonzepte und eine Einschätzung dieser Entwicklungen unter dem Blickwinkel der hierdurch eröffneten Partizipationsmöglichkeiten gibt Wolf 2003.

(2) Als zentrale Befunde der gegenwärtigen Forschung lohnt es hervorzuheben:

a) Organisationsveränderungen, die sich ausschließlich auf den Bereich der Arbeitsgestaltung im engeren Sinne beziehen,

greifen nicht nur mit Blick auf die Analyse von Entwicklungsdynamiken, sondern aber auch bei Versuchen der Gestaltung von Arbeit zu kurz. Hierfür steht insbesondere der Begriff der Arbeitspolitik, der allerdings selbst innerhalb der Arbeits-/Industriesoziologie nicht einheitlich verwendet wird (Jürgens 2007, Schmidt 2007, Lehndorff 2006). Wir selbst haben unter der Überschrift »innovative Arbeitspolitik« in einer Reihe von Untersuchungen Ergebnisse zusammengetragen, die darauf hindeuten, dass sowohl humane als auch wirtschaftliche Ziele sich insbesondere dann erreichen lassen, wenn es über die Arbeitsgestaltung im engeren Sinne hinaus zu adäquaten Veränderungen der Betriebsorganisation, der betrieblichen Führungsstrukturen, betrieblichen Steuerungs- und Koordinationsformen, von Entgeltsystemen und leistungspolitischen Regularien sowie zu deren Einbettung in unterstützende Qualifizierungs- und Personalstrategien kommt (Schumann 2003, Kuhlmann u. a. 2004, Schumann u. a. 2006). Eine Verwendung des Begriffes Arbeitspolitik für betriebliche Strategien, die über die Dimension der Arbeitsgestaltung hinausreichen, findet sich bereits bei Altmann 1992 sowie Altmann u. a. 1998; einen Einblick in die über weite Strecken vergleichbaren Befunde zu dem in der internationalen Forschungsliteratur verwendeten Begriff »HighPerformance Work Systems« (synonym außerdem: practices, organisations) bieten Ichniowski u. a. 1996, Becker/Huselid 1998, Appelbaum u. a. 2000, Voos/Kim 2001, Wood u. a. 2004, Combs u. a. 2006 sowie Boxall/Macky 2009.

b) Bezogen auf eine in diesem Sinne als erweiterte Arbeits- und Organisationsgestaltung verstandene Arbeitspolitik, lassen sich im Vergleich von Teilbranchen und insbesondere Tätigkeitsbereichen in Teilen unterschiedliche Entwicklungsdynamiken beobachten und es bestehen jeweils spezifische Anforderungen und Rahmenbedingungen bei

der Gestaltung von Arbeit (z. B. Maschinenbau vs. Automobilindustrie oder auch: manuelle Großserienmontage vs. technisierte Fertigung vs. produktionsnahe Dienstleistungsarbeit). Auch wenn in bestimmten Teilbranchen (insb. in der Automobilindustrie) gegenwärtig eine starke Dominanz bestimmter Leitbilder zu verzeichnen ist, bestehen durchweg dennoch relevante Gestaltungsspielräume und strategische Wahlmöglichkeiten.

c) Selbst innerhalb eines Industriesektors wie der Metall- und Elektroindustrie lassen sich die derzeit zu beobachtenden Entwicklungstendenzen nicht auf einen Nenner bringen. Kennzeichnend ist vielmehr, dass sich eine breite Palette unterschiedlicher Dynamiken feststellen lässt. In der wissenschaftlichen Debatte genannt werden insbesondere: Retaylorisierung, Subjektivierung, Vermarktlichung, Entgrenzung, Prekarisierung oder auch innovative Arbeitspolitik. Diese Entwicklungstendenzen setzen teilweise an verschiedenen Aspekten der Gestaltung von Arbeit an und stellen teilweise gegensätzliche Strategien dar, sie kommen mitunter jedoch auch kombiniert vor. Versucht man die Vielfalt derzeitiger arbeitspolitischer Entwicklungslinien dennoch zu Trends zu bündeln, dann ist vor allem auf Ungleichzeitigkeiten und Widersprüchlichkeiten hinzuweisen. Wir selbst haben für die Kennzeichnung der gegenwärtigen Entwicklungen Begriffe wie Pluralisierung und Amalgamierung ins Spiel gebracht (Kuhlmann 2007).

d) Weitgehende Übereinstimmung besteht schließlich darüber, dass Trends der Retaylorisierung von Arbeit (häufig auf der Basis restriktiver Standardisierungskonzepte) vergleichsweise weit verbreitet sind und gerade aus gewerkschaftlicher Sicht bzw. mit Blick auf Humanisierungsziele in vielen Bereichen eher problematische Entwicklungen vorherrschen. Auch in der internationalen Forschung gibt es für diese Tendenz eine

Reihe von Belegen (Osterman 2000, Burchell u. a. 2002, Green 2006, Smith u. a. 2008).

(3) Eine auch aus arbeitspolitischer Sicht an Bedeutung zunehmende Frage ist die Ausgestaltung von Wertschöpfungsketten und die sich aus dieser Perspektive ergebenden Anforderungen und Problemlagen. Die Wertschöpfungskettenforschung ist bislang jedoch noch wenig arbeitssoziologisch ausgerichtet (Herrigel/Wittke 2005, Bair 2009, Hürtgen u. a. 2009).

(4) Beschäftigungsformen und die gezielte Veränderung von Beschäftigungsstandards sind ein weiteres, für Arbeitspolitik relevantes Forschungsfeld, das in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen hat (SOFI u. a. 2005, Brinkmann u. a. 2006, Lehndorff 2009, Castel/Dörre 2009). Ähnlich wie beim Thema Wertschöpfungsketten sind auch hier die Zusammenhänge zu Arbeitsorganisationsthemen und Arbeitsgestaltungsfragen allerdings noch (zu) wenig geklärt. Die lange Zeit übliche Gegenüberstellung von numerischer und funktionaler Flexibilität als Alternativstrategien dürfte zukünftig immer weniger ausreichend sein.

(5) Als letztes Untersuchungsthema einer in Richtung Arbeitspolitik erweiterten Arbeitsgestaltungsforschung stellen sich Fragen, die im Zusammenhang mit Veränderungen des institutionellen Umfeldes und der strategischen Ausrichtung von Unternehmen stehen (insb.: Finanzialisierung, Arbeitsmarktgesetzgebung). Diese sind erst in Ansätzen zum Gegenstand empirischer Arbeitsforschung geworden.

### **Einschätzungen zum Forschungsbedarf**

(1) Die negativen Wirkungen tayloristischer Formen der Arbeits- und Organisationsgestaltung sind bereits seit Jahrzehnten bekannt und auch zu den Problemen und Am-

bivalenzen posttayloristischer Organisationskonzepte gibt es seit Jahren nicht nur ausreichende Befunde, sondern mittlerweile auch ein hohes Maß an Übereinstimmung in den Einschätzungen. Nicht mehr umstritten ist mittlerweile auch, dass arbeitspolitische Gestaltungsfragen ein wichtiger Bestandteil einer kritischen Arbeitsforschung sind. Gleichwohl ist eine explizit gestaltungsorientierte Erforschung posttayloristischer Arbeits- und Organisationsgestaltungs-konzepte insbesondere in der Arbeitssoziologie nach wie vor noch nicht sehr verbreitet.

(2) Gegenstand weiterer Forschung müssten dabei vor allem die Wechselwirkungen – positiven wie negativen – zwischen den verschiedenen Dimensionen der Gestaltung betrieblicher Strukturen sein, wie sie dem oben (im Abschnitt 2a) vorgestellten, breiten Arbeitspolitikverständnis zu Grunde liegen. Forschungsbedarf besteht außerdem hinsichtlich der Wirkungen komplexer Reorganisationskonzepte (exemplarisch: Produktionssysteme) sowie bei der mittlerweile empirisch kaum seriös zu beantwortenden Frage, wie sich Arbeitsformen und Arbeitssituationen in verschiedenen Tätigkeitsbereichen in Summe entwickelt haben und weiter entwickeln werden. Für eine solche Bilanzierung der verschiedenen Entwicklungsdynamiken wären allerdings umfängliche Bestandsaufnahmen notwendig, bei denen zunächst einige methodische und forschungspragmatische Fragen zu klären wären. Hierbei wäre dann auch die in den letzten Jahren wieder etwas in den Hintergrund getretene, international vergleichende Arbeitssoziologie wiederzubeleben.

(3) Gerade in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie gibt es zwar eine etablierte Tradition mikropolitischen Analysekonzepte, welche forschungsstrategischen – aber auch politischen – Schlussfolgerungen aus der Erkenntnis zu ziehen

sind, dass Entwicklungen im Bereich der Arbeitsgestaltung sich nicht im Nachvollzug (vermeintlicher) technischer oder ökonomischer Gesetzmäßigkeiten erschöpfen, sondern als Arbeitspolitik zu konzipieren sind, wäre ebenfalls noch genauer zu klären.

(4) Notwendig erscheinen außerdem Untersuchungen, was die in den Forschungsfeldern (3), (4) und (5) aufgeworfenen Fragen für zukünftige Entwicklungstrends im Bereich der Arbeits- und Organisationsgestaltung (Arbeitspolitik) bedeuten. Ein Schwerpunkt dürfte hierbei auf der Frage liegen, welche Auswirkungen, Gestaltungsspielräume und -anforderungen sowie Einflussmöglichkeiten für die Ausgestaltung von Arbeitspolitikkonzepten aus diesen Einflussgrößen und Rahmenbedingungen resultieren.

(5) Gerade aus gewerkschaftlicher Sicht wurde Arbeits- und Organisationsgestaltung nicht nur aus einem Blickwinkel »Guter Arbeit« betrieben, sondern standen vielfach auch Überlegungen einer stärkeren Demokratisierung der Arbeitswelt (»Mitbestimmung am Arbeitsplatz«) im Mittelpunkt. Obwohl dieser Bezugspunkt in der Gruppenarbeitsdebatte der 1990er Jahre noch einmal eine wichtige Rolle gespielt hat (Kuhlmann/Schumann 2000), ist dieser Aspekt gegenwärtig weitgehend aus dem Blickfeld verschwunden. Nicht nur angesichts der mittlerweile zu beobachtenden Renaissance von Wirtschaftsdemokratie-Diskussionen besteht daher auch in dieser Frage erneut Forschungsbedarf.

(6) Last, aber angesichts des fortschreitenden Wandels der Beschäftigtenstruktur und unter dem Gesichtspunkt des Mitgliederzuwachses und der Organisationsmachtgewinnung not least, erscheint die Erforschung und gewerkschaftspolitische Erarbeitung von Arbeits- und Organisationsgestaltungskon-

zepten für den Angestelltenbereich als relevante Zukunftsaufgabe. Über die traditionsreiche Frage des besonderen Arbeits-, Betriebs- und Interessenverständnisses dieser Beschäftigtengruppe und hierzu passender Rekrutierungskonzepte hinaus, müsste es dabei zukünftig stärker (auch) um die Erarbeitung von konkreten Arbeits- und Organisationsgestaltungskonzepten für die verschiedenen Tätigkeitsfelder von Angestellten gehen.

### Literaturverzeichnis

- Adami, Wilfried, Christa Lang, Sabine Pfeiffer, Frank Rehberg (Hg.) (2008): Montage braucht Erfahrung. Erfahrungsbasierte Wissensarbeit in der Montage, München und Mering.
- Altmann, Norbert (1992): Japanische Arbeitspolitik – eine Herausforderung?, in: Hans-Böckler-Stiftung, IG Metall (Hg.): Lean Production – Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?, Baden-Baden, S. 24-34.
- Altmann, Norbert, Koshi Endo, Masami Nomura, Makoto Yoshida (1998): Innovative Arbeitspolitik? Zur qualifizierten Produktionsarbeit in Japan, Frankfurt.
- Appelbaum, Eileen, Thomas Bailey, Peter Berg, Arne L. Kalleberg (2000): Manufacturing Advantage. Why High-Performance Works Systems Pay Off, Ithaca, NY.
- Bair, Jennifer (Hg.) (2009): Frontiers of Commodity Chain Research, Stanford.
- Becker, Brian, Mark Huselid (1998): High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, in: Gerald Ferris (Hg.): Research in Personnel and Human Resources Management, 16, Greenwich, CT, S. 53-101.
- Böhle, Fritz, Günter Voß, Günther Wachtler (Hg.) (2010): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden.
- Boxall, Peter, Keith Macky (2009): Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream, in: Human Resource Management Journal, Jg. 19, Nr. 1, S. 3-23.
- Brinkmann, Ulrich, Klaus Dörre, Silke Röbenack, Klaus Kraemer, Frederic Speidel (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse, Bonn.
- Brödner, Peter (1985): Fabrik 2000 – Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, Berlin.
- Brödner, Peter, Kötter Wolfgang (Hg.) (1999): Frischer Wind in der Fabrik, Berlin.
- Burchell, Brendan, David Ladipo, Frank Wilkinson (Hg.) (2002): Job Insecurity and Work Intensification, London.
- Castel, Robert, Klaus Dörre (Hg.) (2009): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts, Frankfurt/Main.
- Combs, James, Yongmei Liu, Angela Hall, David Ketchen (2006): How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of their Effects on Organizational Performance, in: Personnel Psychology, Jg. 59, Nr. 3, S. 501-528.
- Dechmann, Uwe, Arno Georg, Olaf Katenkamp, Christina Meyn, Gerd Peter: Arbeitsorganisatorische Leitbilder, sfs Dortmund, download: [www.sfsdortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1190%5Csynopse\\_arbeitsorganisatorischer\\_leitbilder.pdf](http://www.sfsdortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1190%5Csynopse_arbeitsorganisatorischer_leitbilder.pdf).
- Detje, Richard, Klaus Pickshaus, Hans-Jürgen Urban (Hg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg.
- Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriosozologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim.
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden.
- Dunkel, Wolfgang, Dieter Sauer (Hg.) (2006): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung, Berlin: edition sigma.
- Green, Francis (2006): Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy, Princeton.
- Hacker, Winfried (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit, Bern.
- Herrigel, Gary, Volker Wittke (2005): Varieties of Vertical Disintegration: The Global Trend Toward Heterogeneous Supply Relations and the Reproduction of Difference in US and German Manufacturing, in: Glenn Morgan, Richard Whitley, Eli Moen (Hg.): Changing Capitalisms? Internationalism, Institutional Change, and Systems of Economic Organization, Oxford, S. 312-351.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut, Rainer Schultz-Wild, Christoph Köhler, Marhild von Behr (1990): Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion – Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau, Frankfurt/Main.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2008): Wirtschaft- und Industriosozologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche, Weinheim.
- Hürtgen, Stefanie, Boy Lüthje, Wilhelm Schumm, Martina Sproll (2009): Von Silicon Valley nach Shenzhen. Globale Produktion und Arbeitsteilung in der IT-Industrie, Hamburg.
- Ichniowski, Casey, Thomas A. Kochan, David Levine, Craig Olson, George Strauss (1996): What Works at Work: Overview and Assessment, in: Industrial Relations, Jg. 35, Nr. 3, S. 299-333.
- Jürgens, Ulrich, Thomas Malsch, Knuth Dohse (1989): Moderne Zeiten in der Automobilindustrie, Berlin.
- Jürgens, Ulrich (2007): Arbeitspolitik: Zur Entwicklung eines Forschungsprogramms, in: Eckart Hildebrandt, Ulrich Jürgens, Maria Oppen, Christina Teipen (Hg.): Arbeitspolitik im Wandel, Berlin, S. 17-55.
- Kern, Horst, Michael Schumann (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München.
- Kleinbeck, Uwe, Klaus-Helmut Schmidt (Hg.): Arbeitspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, D/III/1), Göttingen.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung, Berlin.
- Kuhlmann, Martin (2007): Jenseits von Gruppenarbeit – Perspektiven der Arbeitspolitik, in: Gerd Peter (Hg.): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik, Hamburg: VSA, S. 129-143.
- Kuhlmann, Martin, Hans Joachim Sperling, Sonja Balzert (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie, Berlin.
- Kuhlmann, Martin, Michael Schumann (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 53, Nr. 1, S. 18-27.
- Kutzner, Edelgard (2003): Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen

- Arbeitsformen, München und Mering.
- Landau, Kurt, Holger Luczak (Hg.) (2001): Ergonomie und Organisation in der Montage, München/Wien.
  - Landau, Kurt (Hg.) (2007): Lexikon Arbeitsgestaltung. Best Practice im Arbeitsprozess, Stuttgart.
  - Lehdorff, Steffen (Hg.) (2006): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Berlin.
  - Lehdorff, Steffen (Hg.) (2009): Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells, Hamburg.
  - Mikl-Horke, Gertraude (2007): Industrie- und Arbeitssoziologie, München.
  - Minssen, Heiner (2006): Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung, Frankfurt/Main.
  - Moldaschl, Manfred (1991): Frauenarbeit oder Facharbeit? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II, Frankfurt/Main.
  - Moldaschl, Manfred, Rainer Schultz-Wild (Hg.) (1994): Arbeitsorientierte Rationalisierung – Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau, Frankfurt/Main.
  - Nerdinger, Friedemann, Gerhard Blickle, Niclas Schaper (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin.
  - Osterman, Paul (2000): Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare, in: *Industrial and Labor Relations Review*, Jg. 53, Nr. 2, S. 179-196.
  - Peter, Gerd (Hg.) (2007): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer europäischen Arbeitspolitik, Hamburg.
  - Piore, Michael, Charles Sabel (1985): Das Ende der Massenproduktion, Berlin.
  - Schlick, Christopher, Ralph Bruder, Holger Luczak (2010): Arbeitswissenschaft, Berlin.
  - Schmidt, Gert (2007): Das Thema Arbeitspolitik in der Entwicklung der deutschen Industrie- und Arbeitssoziologie bis zur »arbeitspolitischen Wende«, in: Eckart Hildebrandt, Ulrich Jürgens, Maria Oppen, Christina Teipen (Hg.): *Arbeitspolitik im Wandel*, Berlin, S. 187-201.
  - Schuler, Heinz, Karlheinz Sonntag (Hg.) (2007): *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*, Göttingen.
  - Schumann, Michael, Volker Baethge-Kinsky, Martin Kuhlmann, Constanze Kurz, Uwe Neumann (1994): *Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie*, Berlin.
  - Schumann, Michael (2003): *Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriesoziologie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik*, Hamburg.
  - Schumann, Michael, Martin Kuhlmann, Frauke Sanders, Hans Joachim Sperling (Hg.) (2006): *VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?*, Hamburg.
  - Smith, Mark, Brendan Burchell, Colette Fagan, Catherine O'Brien (2008): *Job quality in Europe*, in: *Industrial Relations Journal*, Jg. 39, Nr. 6, S. 586-603.
  - Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES) (Hg.) (2005): *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen*, Wiesbaden.
  - Ulich, Eberhard (2005): *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.), Zürich.
  - Voos, Paula B., Haejin Kim (2001): *High Performance Work Systems in the U.S. Context*, in: *Transfer*, Jg. 7, Nr. 3, S. 422-440.
  - Wagner, Hilde (Hg.) (2008): *Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld*, Hamburg.
  - Wolf, Harald (2003): *Partizipatives Management – was bleibt? Expertise für die HBS, Göttingen*. [[www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Harald\\_Wolf/Material/Wolf\\_Partizipatives\\_Management.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Harald_Wolf/Material/Wolf_Partizipatives_Management.pdf)].
  - Wood, Stephen, Christopher Stride, Toby Wall, Chris Clegg (2004): *Revisiting the Use and Effectiveness of Modern Management Practices in: Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Jg. 14, Nr. 4, S. 415-432.

## Einschätzungen zum Forschungsstand im Themenfeld Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation – altersgerecht und lernförderlich

EKKEHART FRIELING

Die ganzheitlichen Produktionssysteme (GPS) nach dem Modell Toyota (Ohono, 1993) finden nicht nur in der Automobilindustrie ihren Widerhall, sondern auch in der Zulieferindustrie und Elektroindustrie. Die Elemente dieses Produktionssystems sind im Wesentlichen standardisierte Methoden und Instrumente, um die Produktentstehungsprozesse zu optimieren. Das Ziel der Optimierung besteht in der Minimierung von Verschwendung und der wertorientierten Prozessoptimierung (vgl. Neuhaus, 2009).

Nach Springer (2009) müssen die Führungskräfte bei der Umsetzung dieser Instrumente Selbstdisziplin lernen und ihre Mitarbeiter umerziehen, damit sie im Sinne dieser Zielsetzung einen wesentlichen Beitrag zur Prozessoptimierung leisten.

Eine der zentralen »Erziehungsmaßnahmen« besteht in der Anwendung der 5S Methode: Aussortieren, Sichtbare Ordnung schaffen, Sauber machen, Standardisieren, Selbstdisziplin leben. Hinzu kommen der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), die Visualisierung, Zielvereinbarung, Total Productivity Maintenance, Wertstromanalysen, Qualitätsmanagement, Teamorganisation etc.

Je nach betrieblicher Interessenspolitik werden sehr viele oder nur einzelne dieser Methoden eingesetzt und unterschiedlich stringent praktiziert. Neu zu gestaltende Produktionssysteme werden möglichst »idiotensicher« (Poka Yoka), kurz getaktet

und verschwendungsarm unter Einsatz der 3P- Methode (Modellierung der Arbeitsplätze in Pappe unter Beteiligung der Mitarbeiter, siehe hierzu Becker & Kreher, 2008) geplant.

Wie einzelne Untersuchungen in der Automobilindustrie zeigen, sind Arbeitssysteme, die nach diesen Prinzipien gestaltet wurden, weniger für ältere Beschäftigte geeignet und führen bei den jüngeren zu einem Kompetenzabbau. Um diese Auswirkungen zu kompensieren, bemüht man sich in den Unternehmen zum Teil um eine ergonomische Gestaltung dieser kurz getakteten Arbeitstätigkeiten und um »Gehirn-Joggingmethoden« außerhalb der Arbeitstätigkeit.

Die mit dem zunehmenden Alter der Belegschaften verbundenen Problemen, z. B. Zunahme der Leistungseinschränkungen, Zunahme der körperlichen Beschwerden, Abbau der Einsatzflexibilität und Leistungsfähigkeit beeinträchtigen den Einsatz dieser Beschäftigtengruppe in neuen Produktionssystemen.

Aus diesem Konflikt zwischen den Anforderungen neuer Arbeitssysteme und der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter ergeben sich für die Anwendungsforschung eine Reihe von Forschungsfragen, die hier kurz angesprochen werden sollen.

### Forschungsfragen:

- *Entwicklung von Instrumenten zur Bewertung der Belastungsbiografien* der Beschäftigten. Welche Methoden gibt es, die erlebten Belastungen/Beanspruchungen von Beschäftigten einschätzen zu können? Wie kann man die Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen durch entsprechende Arbeitsplatzmanagementverfahren gestalten, um eine Zuordnung von Beschäftigten mit Leistungsein-

schränkungen zu entsprechenden Arbeitstätigkeiten zu erreichen? Ein Beispiel für ein solches EDV-gestütztes Vorgehen findet sich bei Dubian (2009).

- *Auswirkung von MTM-basierten Arbeitsbewertungsmethoden auf das Gestaltungsniveau von Arbeitssystemen.* Die in Unternehmen eingesetzten ergonomischen Bewertungsverfahren (EAWS – European Automotiv Work Sheet; TU-Darmstadt), Leitmerkmalmethode (BAuA) zu Körperhaltungen und zum Heben und Tragen, MTM-Ergonomics etc. (siehe hierzu Landau et. al. 2007) führen in der Regel zu verbesserten Körperhaltungen, sie vernachlässigen aber andererseits die Diskussion um längere Takte, die Vermeidung von Monotonie, Ermüdung, Sättigung, lernförderliche Arbeit, Handlungsspielräume usw. Die möglicherweise mit einem Faktor X verlängerten MTM-Standardzeiten für Ältere (Forschungen der TU-Chemnitz, Prof. Spanner- Ulmer, DFG) können das Problem alternsgerechter Arbeitssystemgestaltung nicht lösen. Die Auswirkungen dieser hier genannten Methoden auf die Qualität der Arbeitssysteme sind systematisch zu untersuchen.
- *Längsschnittuntersuchungen zur Entwicklung der Arbeitsfähigkeit.* Es fehlen Erkenntnisse, wie sich die Arbeitsfähigkeit in bestimmten Arbeitssystemen über die Zeit verändert. Unklar ist, ob Trainingsmaßnahmen außerhalb der Arbeitstätigkeit (Wandern, »Gehirnjogging«, gesundheitsbewusstes Essen und Trinken etc.) vergleichbare Wirkungen haben, wie bewusst lernförderliche Arbeitssystemgestaltungen.
- *Ausgestaltung von belastungsoptimierten Arbeitsplatzwechsel-Systemen.* Eine systematische Jobrotation in altersdiversen Arbeitsgruppen kann dazu führen, dass die Einsatzflexibilität der Älteren erhöht wird und die Jüngeren nicht nur die körperlich besonders belastenden Arbeitstätigkeiten ausführen, so dass der Entstehung

von frühzeitigen Leistungseinschränkungen vorgebeugt wird. Zurzeit fehlen entsprechende Erkenntnisse über die langfristigen Auswirkungen unterschiedlicher Job Rotation-Konzepte auf die Arbeitsfähigkeit von jüngeren und älteren Beschäftigten. Sinnvoll erscheint bei nachhaltigen Jobrotation-Konzepten die Kombination von körperlichen Belastungsaspekten und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen.

- *Beteiligungsorientierte Arbeitssystemgestaltung.* Der Einsatz von 3 P- Workshops unter Beteiligung der betroffenen Beschäftigten führt nach ersten Erfahrungen nicht zu einer wesentlichen Verbesserung der Arbeitssysteme. Diese Einschränkung ist allerdings nur dann berechtigt, wenn man ergonomische Gestaltungskriterien zur Bewertung heranzieht, die nicht nur die Körperhaltungen berücksichtigen, sondern das Gesamtsystem, in dem unterschiedliche Teiltätigkeiten von den Beschäftigten gefordert werden. Es stellt sich daher die Frage, mit welchen Gestaltungskompetenzen Mitarbeiter ausgestattet sein müssen um »gute Arbeit« mit den neuen Arbeitssystemen zu erreichen. Ein wesentlicher Forschungsaufwand besteht darin »gute Arbeit« an spezifischen Arbeitssystemen zu definieren, Bewertungskriterien vorzulegen und den Nachweis zu erbringen, dass die neuen Arbeitssysteme besser sind als die alten. Zusätzlich stellt sich die Frage, welchen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitssysteme »gestaltungs-kompetente« Mitarbeiter leisten können.

### Literaturangaben

- Becker, H.-H. & Kreher, S. (2008). Produktivitätsanspruch und Arbeitsplatzgestaltung - Widerspruch oder Ergänzung? – Ein Praxisbeitrag über eine neue Optimierungsmethode. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Produkt- und Produktionsergonomie- Aufgabe für Entwickler und Planer. 54. Kongress TUM. Dortmund.
- Dubian, C. (2009). Modellierung und Realisierung eines IT-Systems zur Verwaltung und Analyse industrieller Arbeitsplätze unter Einbeziehung von ergonomischen und gesundheitlichen Aspekten. Diss. Universität

Göttingen.

- Landau, K., Weißert-Horn, M., Rademacher, H., Brauchler, R., Bruder, R. & Sinn-Behrendt, A. (2007). Altersmanagement als betriebliche Herausforderung. Stuttgart: Ergonomia Verlag.
- Neuhaus, R. (2009): Evaluation und Benchmarking der Umsetzung von Produktionssystemen in Deutschland. Habilitationsschrift. Universität Kassel.
- Ohno, T. (1993): Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Springer, R. (2009) Survival of the Fittest. München. Finanzbuchverlag.

## **Einschätzungen zum Forschungsstand Leistung und Leistungspolitik**

SARAH NIES, DIETER SAUER

### **Leistungspolitik und Leistungsentlohnung – der traditionelle Zugriff**

Leistungspolitik ist bekanntermaßen ein nur schwer zu definierendes politisches Handlungsfeld, dessen Spannweite davon abhängt, wie eng oder weit das Verständnis von Leistung und Leistungspolitik gefasst wird. Traditionell wird Leistungspolitik mit dem Einsatz von Leistungsentgelten gleichgesetzt und war damit lange Zeit ein Politikfeld, das überwiegend nur für den gewerblichen Bereich Geltung erlangte. Betriebliche Akteure denken dann bei Begriffen wie »Leistung« oder »Leistungspolitik« vor allem an die »Leistungslöhner«, nicht aber an Produktionsbeschäftigte im Zeitlohn oder gar Angestellte. Wenn Betriebsräte oder Gewerkschafter in einer solchen Perspektive an »Leistungspolitik« denken, dann insbesondere an ein historisches Erfolgsmodell einer stark regulierten Lohn- bzw. Entgeltspolitik mit Einflussmöglichkeiten auf die Leistungsanforderungen (vgl. dazu etwa Schmierl 1995). Der etablierten und stark regulierten Leistungsentlohnung im gewerblichen Bereich steht die relative Unbestimmtheit der Leistungsentlohnung im Angestelltenbereich gegenüber. Angestellte galten lange Zeit als privilegiert und als stark intrinsisch motiviert, so dass sich sowohl Fragen der Leistungssteuerung oder der Auswirkungen von Lohnanreizen ebenso wenig zu stellen schienen, wie Fragen einer möglichen Begrenzung des Leistungsdrucks.

### **Renaissance leistungspolitischer Fragen**

Nachdem das Thema der Leistungspolitik in den letzten Jahrzehnten nicht gerade zu den Modethemen der sozialwissenschaftlichen Analyse zählte, wurden in jüngerer Zeit wieder

einige Untersuchungen mit leistungspolitischen Fragestellungen durchgeführt. Der Hintergrund für diese Renaissance leistungspolitischer Fragen war vor allem das empirische Phänomen von veränderten und steigenden Leistungsanforderungen für immer weitere Teile der Beschäftigten und insbesondere auch für Angestellte. Gleichzeitig haben die Verbreitung von leistungsabhängigen Entgeltbestandteilen auch im Angestelltenbereich sowie die (zumindest angenommene) zunehmende Relevanz neuer leistungspolitischer Instrumente wie Zielvereinbarungen zum Anstoß der Debatte beigetragen. In jüngster Vergangenheit waren es vor allem die leistungspolitischen Implikationen des neuen Entgeltrahmenabkommens in der Metall- und Elektroindustrie (ERA), die zu einer verstärkten Thematisierung beigetragen haben.

### Hintergrund: Neue Steuerungsformen

Die Debatte um Leistungspolitik findet vor dem Hintergrund einer allgemeinen Auseinandersetzung mit neuen Steuerungsformen im Unternehmen statt. Als wesentliches Merkmal des Strukturwandels wird ein verändertes Verhältnis zwischen Markt und Organisation konstatiert: eine Öffnung der Organisation gegenüber dem Markt und die marktförmige Ausrichtung der internen Steuerungs- und Koordinationsmechanismen. Die Stichworte lauten etwa »Vermarktlichung« (Sauer/Döhl 1997; Kratzer 2003; Sauer 2005), »Finanzialisierung« (etwa Kädtler 2002; Dörre/Brinkmann 2005) oder auch »marktzentrierter Kontrollmodus« (Boes/Bultemeier 2008; Marrs 2008). An die Stelle hierarchischer und direkter personeller Kontrolle tritt eine »indirekte Steuerung« (vgl. Peters 2001; Peters/Sauer 2005) bzw. »Kontextsteuerung« (Bender 1997), vermittelt über Kennziffern und Benchmarks.

Auf der Ebene der Leistungssteuerung schlägt sich dies nieder in einem Paradigmenwechsel von einem aufwandsbezogenen

hin zu einem ergebnis- bzw. erfolgsbezogenen Leistungsbegriff, der sich als »Finalisierung« des Leistungsbegriffs (Bahn Müller 2001) beschreiben lässt: Auch Leistung wird zunehmend vom Ergebnis – oder besser: vom ökonomischen Ertrag – und nicht mehr vom menschlichen Aufwand her definiert.

Der Blaupause der industriellen Leistungsentlohnung sind mit diesen Entwicklungen enge Grenzen gesetzt. Wo Leistung nicht (mehr) direkt, sondern vor allem indirekt gesteuert wird, fällt auch eine direkte Regulierung der Leistungsanforderungen und -bedingungen schwer (vgl. Kratzer/Nies 2009).

### Leistungspolitische Arrangements – ein breiter Zugriff

Leistungssteuerung erfolgt nicht über einen einzelnen Mechanismus oder ein einzelnes Instrument (etwa den Leistungslohn), sondern über *leistungspolitische Arrangements*, die zwar gemeinsame Merkmale aufweisen, aber gruppenspezifisch unterschiedlich ausgeprägt sind. Und Leistungspolitik findet nicht nur auf einer institutionellen, kollektiven Ebene statt, sondern auch ein paar Etagen tiefer: als Gegenstand »kleiner«, mikropolitischen, alltäglicher und individueller Verständigungen und/oder Auseinandersetzungen, die es immer wieder herzustellen bzw. zu führen gilt. Die leistungspolitische Debatte konzentriert sich demgegenüber überwiegend auf die Auseinandersetzung mit Leistungsentgelten. Wenn Leistungspolitik aber vor allem eine Frage leistungspolitischer Arrangements ist, dann können Leistungsentgelte nicht die Lösung, sondern nur ein Baustein sein. Gerade im Angestelltenbereich spielten leistungsabhängige Entgeltbestandteile bisher eine untergeordnete Rolle (gerade auch, weil Leistungsbeurteilungen in der Praxis kaum je leistungsvariabel angewendet werden),

dennoch fand und findet hier Leistungssteuerung statt. Leistungspolitische Arrangements bestehen aus mehreren »harten« Komponenten (Einkommen, Arbeitsorganisation, Beschäftigung, Arbeitszeit), aber es kommen immer auch »weiche« Faktoren in die leistungspolitische Gleichung: Anerkennung, Wertschätzung, Entwicklungsperspektiven, Akzeptanz unterschiedlicher Leistungsbegriffe etc.

### **Arbeitsinhaltliche Interessen**

Zur Entwicklung und Wirkungsweise neuer Steuerungsformen gibt es mittlerweile einige Studien, dennoch bestehen weiterhin Forschungslücken, insbesondere was die Umsetzung und die Auswirkungen auf der Ebene des konkreten Arbeitsprozesses betreffen. Zwar werden erfolgsorientierte Entgeltsysteme (insbesondere Zielvereinbarungen) als zentrale leistungspolitische Instrumente thematisiert (Bender 1997; Kocycba/Vormbusch 2000; Bahn Müller 2001; Haipeter 2003; Ehlscheid/Tondorf 2006), dennoch bleibt die Frage, wie anhand abstrakter Zielvorgaben konkrete Arbeitsprozesse koordiniert werden (sollen) und sich Zielvorgaben auf der Arbeitsebene konkret durchsetzen und handlungswirksam werden, immer noch weitgehend offen. Erste eigene Befunde machen zunächst deutlich, dass die allgegenwärtigen Ziel- und Ergebnisvorgaben zwar einen unhintergehbaren Rahmen der Leistungsverausgabung schaffen, aber keinesfalls bruch- oder widerspruchlos einfach übernommen werden. Die neuen Formen der Leistungssteuerung bleiben damit – gerade weil sie auf Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation setzen – auf das Fortbestehen arbeitsinhaltlicher Orientierungen selbst angewiesen. Eine Analyse der konkreten Leistungsverausgabung muss daher stärker als bisher die arbeitsinhaltlichen Orientierungen und Interessen der Beschäftigten in den Blick nehmen.

Dabei ist davon auszugehen, dass die arbeitsinhaltlichen Orientierungen der Beschäftigten in einem Spannungsverhältnis zu den neuen Steuerungsformen stehen. Zwar liegt in den inhaltlichen Orientierungen der Beschäftigten ein wichtiger Schlüssel zur Bewältigung widersprüchlicher Anforderungen, weil diese die Eigenmotivation der Beschäftigten wesentlich begründen, gleichzeitig wird aber diese fachlich-inhaltliche Seite der Arbeit durch neue Steuerungsformen infrage gestellt und gefährdet.

### **Leistungsregulierung über Leistungsentgelte?**

In der sozialwissenschaftlichen Debatte besteht weitgehend Konsens darüber, dass die Leistungsentgeltgestaltung und traditionelle Vergütungsstrukturen im Allgemeinen einem tiefgreifenden Wandel ausgesetzt sind. Insbesondere Zielvereinbarungen wurde eine zunehmende Bedeutung für die Leistungsmotivation, -steuerung, -bewertung und der Entlohnung von Leistung zugeschrieben. Kritisch werden hierbei insbesondere die Gefahren einer Leistungsdynamisierung und einer Individualisierung von Interessenpolitik durch die Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit neuen marktorientierten Steuerungsformen in den Blick genommen. Über die faktische Verbreitung von Zielvereinbarungen gibt es nur wenige quantitative Studien. Hinzu kommt, dass die Bandbreite dessen, was unter dem Begriff der Zielvereinbarungen in den wenigen Untersuchungen jeweils verstanden wird, groß ist (zu den quantitativen Ergebnissen zu Entlohnungsformen, Zielvereinbarungen und Leistungsbedingungen vgl. Bahn Müller (2001; 2001a), Hinke, Röbenack und Schmidt (2002) sowie die WSI-Betriebsrätebefragung (Bispinck, Schulten 2003)). Die vorliegenden empirischen Untersuchungen zeigen einen relativ hohen Verbreitungsgrad in den außertariflichen Bereichen mit einem prognostizierten weiteren Wachstum und es zeigt sich eine Ausweitung des Adressatenkreises auf die

operative Ebene, bei denen bislang Zielvereinbarungen nur in nicht-entgeltrelevanter Form praktiziert wurden.

In der Literatur besteht Konsens über die empirische Bedeutung von Zielvereinbarungen, nicht aber über die Einschätzungen der Wirkungen, der Vor- und Nachteile. Als Fazit bisheriger Untersuchungen (z. B. Drexel 2002, Kalkowski 2002, Bender 1997; 2000; Tondorf et al. 2002; Voswinkel 2003) wird häufig die Ambivalenz des Konzeptes festgestellt und der Frage nach den tatsächlichen Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Festlegung von Leistungszielen eine zentrale Bedeutung zugemessen.

### Re-Taylorisierung und Leistung

Ausgehend von Befunden aus der Automobilindustrie wird seit mittlerweile mehr als zehn Jahren eine Debatte um die Re-Taylorisierung von Produktionsarbeit geführt. Die beobachtete Rücknahme innovativer Formen von Gruppenarbeit, die Verkürzung von Taktzeiten usw. deuten in der Tat darauf hin, dass in der Arbeitsgestaltung (neo-)tayloristische Prinzipien wieder wirksam werden. Gleichwohl bedeutet dies *leistungspolitisch* keinesfalls eine Rückkehr zum Vergangenen. Der tendenzielle Übergang von einem aufwands- bzw. arbeitskraftbezogenen zu einem ergebnis- und erfolgsbezogenen Leistungsregime lässt sich in der Produktionsarbeit ebenso erkennen wie in Angestelltenbereichen: Marktgrößen, Benchmarks usw. werden auch dort zu Referenzgrößen der Leistungsverausgabung, wo mit neuen Formen der Steuerung keinesfalls erweiterte Handlungsspielräume im Arbeitsprozess verbunden werden. Zugleich zeigt sich, dass selbst dort, wo Leistung als »konsolidiertes Handlungsfeld« der betrieblichen Interessenvertretung galt (und gilt), die bestehenden Instrumente offenbar nicht vollständig dazu in der Lage sind, der allgemeinen Tendenz zur Leistungsintensivierung wirksam zu begegnen.

Die einschlägigen Studien zeigen eine hohe Evidenz, dass Leistungsdruck und Leistungsintensität in den Betrieben generell zunehmen (siehe z. B. Trinks/Döhl/Sauer 2008, Eurofound 2009) – auch die leistungspolitisch vergleichsweise gut regulierten gewerblichen Bereiche bilden hier keine Ausnahme. Hier wäre also zu fragen, wie einerseits den leistungspolitischen Implikationen der Neo-Tayloristischen Rationalisierungsstrategien zu begegnen ist, wie andererseits aber auch in den Produktionsbereichen die Tendenzen zur Markt- und Ergebnisorientierung leistungspolitisch begrenzt werden können.

### ERA

Ein entscheidender Impulsgeber für die leistungspolitische Debatte in jüngerer Zeit war die Umsetzung des ERA in den Betrieben. Mit dem ERA waren – wenn auch nicht an erster Stelle – explizit auch leistungspolitische Ziele verbunden und entsprechende Weichen gestellt worden (Ausweitung der Möglichkeiten leistungsvariabler Vergütung in den ehemaligen Angestelltenbereichen, tarifliche Einführung und Regulierung von Zielvereinbarungen). Im Zentrum der ERA-Begleitforschung standen allerdings meist andere Fragen (mit Ausnahme Kratzer/Nies 2009). Das Fazit der meisten Studien zum Thema ERA und Leistungs politik lautet in etwa folgendermaßen: Aufgrund des Kräfte bindenden Einführungsprozesses wurden in den meisten Betrieben zunächst die alten Leistungsentgeltsysteme weitergeführt; gleichzeitig wurde aber durch ERA (und auch allein schon durch die ERA-Einführung) ein Prozess der Auseinandersetzung um Leistungskriterien, -begriffe und -bewertungen angestoßen (vgl. Bahnmüller, Schmidt 2009; Kratzer/Nies 2009). In vielen Betrieben wurden zudem Vereinbarungen über eine spätere Einführung von neuen Leistungsentgelten abgeschlossen.

## Forschungsdesiderata

### 1. Grundsätzlicher Forschungsbedarf

Leistungspolitische Fragen gewinnen unter aktuellen Veränderungsprozessen in der Arbeit und der einhelligen Diagnose eines gestiegenen Leistungsdrucks in allen Beschäftigtenbereichen prinzipiell an Bedeutung. Ausschlaggebend für weiteren Forschungsbedarf ist darüberhinaus die Tatsache, dass die Frage, wie unter Bedingungen neuer Steuerungsformen dem Leistungsdruck wirksam begegnet werden kann, dem die Beschäftigten in direkterer Konfrontation mit dem Markt ausgesetzt sind, als immer noch weitgehend ungeklärt gelten darf. Eine weitere Auseinandersetzung mit aktuellen Mechanismen und Wirkungsweisen der Leistungssteuerung, aber auch die Evaluation neuer leistungspolitischer Instrumente und Arrangements, bleibt daher unerlässlich.

### 2. Leistungspolitische Arrangements

Trotz weitreichender Erkenntnisse über die Grundprinzipien neuer Unternehmens- und Leistungssteuerung bleibt die Frage, wie in Angestelltenbereichen *auf der konkreten Arbeitsebene* diese Form der Leistungssteuerung von statten geht, bislang immer noch eine Blackbox. Welche Instrumente, Mechanismen, Konstellationen etc. eine Rolle spielen, in welcher Weise Faktoren wie die Motivation über Entgelt, Arbeitsinhalte, Anerkennung und Karriereaussichten, Prekarisierungstendenzen und direkter Marktdruck zusammenwirken und auf die Leistungsverausgabung Einfluss nehmen, ist – immer noch – wenig bekannt. In einem ersten Schritt wäre hierzu ein Überblick über die Situation in verschiedenen Branchen/Betrieben/Beschäftigungsgruppen zu schaffen, um die Entwicklungstendenzen zukünftiger leistungspolitischer Arrangements abschätzen zu können.

### 3. Leistungspolitik und arbeitsinhaltliche Ansprüche

Die gleichzeitige Negation und Nutzung arbeitsinhaltlicher Orientierungen durch neue Steuerungsformen führt zu Widersprüchen, die sowohl für die Leistungssteuerung als auch für Interessenpolitik neue Fragen aufwerfen: Wie entwickeln sich eigene Vorstellungen von guter Arbeitsleistung und worauf beziehen sie sich? Welche Rolle spielen dabei betriebliche Bedingungen und Vorgaben? Arbeitsinhaltliche Motivation kann dabei sowohl zu Mehrarbeit und geringer Konfliktfähigkeit führen, aber auch neuartige Konflikte aufwerfen. Zu erforschen wäre an dieser Stelle, inwieweit betrieblich gesetzte Ziele der Leistungssteuerung und inhaltliche Arbeitsansprüche der Beschäftigten ineinander aufgehen bzw. inwieweit hier Konflikte entstehen, die – individuell oder kollektiv – interessenpolitisch wirksam werden (können).

### 4. Zielvereinbarungen

Eine systematische Aufarbeitung der Praxis von Zielvereinbarungsprozessen mit explizitem Bezug auf die jeweils unterschiedlichen Ebenen – Führungskräfte, ATler ohne Leitungsfunktion und – neuerdings – tarifliche Beschäftigte – steht bislang noch aus.

Mindestens zwei zentrale Fragen bleiben weitgehend unbeantwortet: Wie kann die kollektive Begleitung individueller Aushandlungsprozesse bei Zielvereinbarungen – etwa über Reklamationsverfahren – gestaltet werden? Wie kann über Leistungsentgelte im Allgemeinen und Zielvereinbarungen im Besonderen Leistungsdruck im Zusammenspiel mit anderen Mechanismen leistungspolitischer Arrangements begrenzt bzw. reguliert werden?

## 5. ERA

Nach breiten Forschungsergebnissen zum Umsetzungsprozess des ERA wäre in einer »zweiten Runde« der ERA-Evaluation zu erforschen, wie das Rahmenabkommen längerfristig auf die leistungspolitische Situation in den Betrieben wirkt bzw. wirken kann.

### Literatur

- Bahnmüller, R./Schmidt, W. (2009): Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform der Entgeltrahmenabkommen am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs. Berlin: edition sigma.
- Bahnmüller, Reinhard (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bahnmüller, Reinhard (2001a): Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung. In: WSI-Mitteilungen, 54. Jg., Heft 7, S. 426-433.
- Bender, Gerd (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik. Frankfurt / New York: Campus.
- Bender, Gerd (2000): Dezentral und entstandardisiert – Neue Formen der individuellen Entgeltdifferenzierung. In: Industrielle Beziehungen, 7. Jg., Heft 2, S. 157-179.
- Bispinck, R./Schulten, T. (2003): Verbetrieblichung der Tarifpolitik? – Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebs- und Personalräten, in: WSI-Mitteilungen 3.
- Boes, Andreas; Bultemeier, Anja (2008): Informatisierung – Unsicherheit – Kontrolle. Analysen zum neuen Kontrollmodus in historischer Perspektive. In: Dröge, Kai; Marrs, Kira; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: edition sigma, S. 59-90.
- Dörre, Klaus; Brinkmann, Ulrich (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: Windolf, Paul (Hrsg.): Finanzmarkt-Kapitalismus – Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 85-116.
- Drexel, Ingrid (2002): Neue Leistungs- und Lohnpolitik zwischen Individualisierung und Tarifvertrag – Deutschland und Italien im Vergleich. Frankfurt/New York: Campus.
- Ehlscheid, Christoph; Tondorf, Karin (2006): Zielvereinbarungen zwischen Managementmethode und Entgeltgrundsatz. In: Brunkhorst, Christian; Burkhard, Oliver; Scherbaum, Manfred (Hrsg.): Eine neue AERA. Tarifverträge für die Zukunft. Hamburg: VSA-Verlag, S. 100-119.
- Haipeter, Thomas (2003): Erosion der Arbeitsregulierung? Neue Steuerungsformen der Produktion und ihre Auswirkungen auf die Regulierung von Arbeitszeit und Leistung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 55, Heft 3, S.521-542.
- Hinke, R./Röbenack, S./Schmidt, R. (2002): Diesseits und jenseits des Tarifvertrages. Die Gestaltung der Lohn- und Leistungsbedingungen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie, Arbeitsheft Nr. 30 (Otto-Brenner-Stiftung), Berlin.
- Kädtler, Jürgen (2002): Zu den Grundlagen der Macht der globalen Finanzmärkte und ihrer möglichen Reichweite in Unternehmen. In: Jahrbuch Arbeit – Bildung – Kultur, herausgegeben vom Forschungsinstitut Arbeit Bildung Partizipation, Band 19/20, S. 63-84.
- Kalkowski, P. (2002): Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand? – Zur betrieblichen Arbeitsregulation in der Telekommunikation, In: ARBEIT Heft 2/2002.
- Kocyba, Hermann/Vormbusch, Uwe (2000): Partizipation als Managementstrategie – Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau. Frankfurt/ New York: Campus.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick; Nies, Sarah (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, edition sigma, Berlin.
- Marrs, Kira (2008): Arbeit unter Marktdruck. Die Logik der ökonomischen Steuerung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma.
- Peters, Klaus (2001): Die neue Autonomie in der Arbeit. In: Gleißmann/Peters 2001, S. 18-40.
- Peters, Klaus; Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner 2005, S. 23-58.
- Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang – Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA.
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker (1997): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF München et al. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin: edition sigma, S. 19-76.
- Schmierl, Klaus (1995): Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik – Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie. Frankfurt/New York: Campus.
- Tondorf, Karin; Bahnmüller, Reinhard; Klages, Helmut (2002): Zielvereinbarungen als Reforminstrument. Anwendungspraxis, Probleme und Gestaltungsüberlegungen. Berlin: edition sigma.
- Trinks, Katrin; Döhl, Volker; Sauer, Dieter (2008): Arbeit unter Druck. Zur Arbeits- und Leistungssituation in den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern & heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg: VSA, S. 13-32.
- Voswinkel, Stephan (2003): Leistung und Anerkennung – sind Zielvereinbarungen eine Lösung?, in: U.-M. Hangebrauck/K. Kock/E. Kutzner/G. Muesmann (Hrsg): Handbuch Betriebsklima. München-Mering: Hampp-Verlag; S. 179-196.

## Einschätzungen des Forschungsbedarfs zum Thema Arbeitszeiten

STEFFEN LEHNDORFF

Die Erforschung von Arbeitszeitentwicklungen gehört nicht zu den bevorzugten Gegenständen der Sozialwissenschaften. Dies hängt auch damit zusammen, dass das Interesse einer breiteren Öffentlichkeit an diesem Thema von politischen Konjunkturen abhängt und sich dann vor allem auf Zahlen beschränkt. Letzteres gilt weitgehend auch für die Gewerkschaften. Die Arbeitszeitforschung selber trägt zu dieser verengten Wahrnehmung auch dadurch bei, dass sie in den meisten Fällen entweder nur quantitativ oder nur qualitativ ausgerichtet ist. Dieser Forschungspraxis trage ich in der folgenden knappen Übersicht Rechnung, obwohl wir am IAQ seit langem für eine Verknüpfung von quantitativer und qualitativer empirischer Arbeitszeitforschung plädieren und dem nach Möglichkeit in unseren eigenen Untersuchungen auch gerecht zu werden versuchen.

### 1. Quantitative Arbeitszeitforschung

Die wichtigste Informationsquelle für quantitative Daten ist der Mikrozensus bzw. die mit ihm zusammenhängende Europäische Arbeitskräftestichprobe (EU-LFS). Diese Beschäftigtenbefragung bietet Grundinformationen über die Dauer der Arbeitszeit sowie einige weitere grundlegende Arbeitszeitaspekte wie der Verbreitung von ungewöhnlichen Arbeitszeitlagen. Die Angaben können auf größere Beschäftigtengruppen heruntergebrochen werden (bei europäischen Vergleichen mit Hilfe des EU-LFS sind diese Möglichkeiten allerdings begrenzt). Intensivere Analysen können jedoch bislang nur mit Datensätzen durchgeführt werden, die günstigstenfalls zwei Jahre vorher erhoben wurden, eventuell sogar drei oder vier Jahre. Ein weiteres, vielleicht noch wichtigeres

Manko des Mikrozensus besteht darin, dass detailliertere Informationen zu den Arbeitszeitrealitäten nicht enthalten sind. Dies betrifft insbesondere den gesamten Bereich der Flexibilisierung von Arbeitszeiten sowie der bezahlten und unbezahlten Überstunden. Gelegentlich im Rahmen von Eurostat durchgeführte ad-hoc-Befragungen zu Überstunden sind mit Vorsicht zu genießen (die Ergebnisse sind mit den anderen Daten des EU-LFS nicht immer kompatibel).<sup>1</sup>

Bisher gab es als zusätzliche Informationsquelle die in mehrjährigen Intervallen durchgeführte Arbeitszeitberichterstattung des ISO (zuletzt: sfs). Sie umfasste auch Informationen zu Überstunden und flexiblen Arbeitszeiten (insbesondere die Verbreitung und Regulierung von Arbeitszeitkonten), für die es dann allerdings keine internationalen Vergleichsmöglichkeiten gab. Diese wertvolle zusätzliche Informationsmöglichkeit entfällt zukünftig, da das Land NRW die Förderung eingestellt hat.

Die im Informationspapier (Entwurf vom 1.2.2010) aufgeworfene Frage, wie die Arbeitszeitlandschaft im Organisationsbereich der IG Metall konkret aussieht und welche Verbreitung z. B. Arbeitszeitkonten haben, lässt sich mit den verfügbaren Daten deshalb nur sehr begrenzt beantworten. Im Prinzip möglich sind Informationen über die Dauer der Arbeitszeiten, die auf große Unterbranchen und Beschäftigtengruppen heruntergebrochen werden können (wie wir dies in unserem Bericht getan haben). Das große Manko aber ist – neben der begrenzten Aktualität der Daten – das Fehlen von Informationen zur Arbeitszeitgestaltung. Derartige Infor-

<sup>1</sup> Darüber hinaus gibt es die Arbeitszeitstatistik des IAB als eine wichtige Basis für gesamtwirtschaftliche Volumenberechnungen, die jedoch in starkem Maße auf aus verschiedenen Quellen und Annahmen konstruierten Daten beruht und nicht auf unmittelbaren Erhebungen. Allerdings bietet das IAB mit dem Betriebspanel eine große regelmäßige Betriebserhebung, die v.a. hinsichtlich der betriebsüblichen vertraglichen Arbeitszeiten eine wichtige Ergänzung zu den Individualdaten des Mikrozensus darstellt. Wichtige Einzelinformationen zu bestimmten Arbeitszeit-Aspekten liefert auch die Betriebsrätebefragung des WSI.

mationen könnten nur aus – zum Beispiel von der IG Metall initiierte und von der HBS in Auftrag gegebene – Erhebungen gewonnen werden (etwa in Anknüpfung an die frühere ISO/sfs-Berichterstattung), solange es keine mit öffentlichen Mitteln geförderte, in regelmäßigen Abständen durchgeführte Arbeitszeitberichterstattung gibt. Hilfsweise wäre auch an einen etwas detaillierteren Fragen-Set zur betrieblichen Arbeitszeitorganisation im Betriebspanel des IAB zu denken.

Die Defizite in der quantitativen Arbeitszeitforschung tragen auch dazu bei, dass die Verbindung von quantitativer und qualitativer Arbeitszeitforschung sehr schwach entwickelt ist. Ein großer Teil der Arbeitszeitforschung stützt sich auf Fallstudien, ohne dass – von wenigen Ausnahmen abgesehen – halbwegs verlässliche Aussagen über die quantitative Bedeutung der Ergebnisse gemacht werden könnten.

## 2. Qualitative Forschung: Überblick über bisher bearbeitete Themenfelder

Seit den 1990er Jahren hat sich die Arbeitszeitforschung in Deutschland vor allem mit folgenden Themenfeldern befasst:

- Bis zum Beginn der 2000er Jahre: Forschungen zu Arbeitszeitverkürzungen (VW-Modell, Tarifvertrag Beschäftigungssicherung, Niedersachsen)
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten, v. a. der praktische Umgang mit Arbeitszeitkonten und Langzeitkonten (bei den von der HBS geförderten Projekten dominierte dabei das Interesse an den Defiziten dieser Praxis aus Beschäftigtensicht)
- Arbeitszeiten von Beschäftigten mit hohem Grad an Selbstorganisation der Arbeitszeit, insbesondere von Hochqualifizierten und IT-Beschäftigten (Fokus dabei auf der subjektiven Perspektive der Beschäftigten – Stichwort »Entgrenzung«)

- Arbeitszeit und familiäre Anforderungen, Arbeitszeit und Geschlechter-Gleichstellung
- Erfahrungen mit tarifvertraglichen und betrieblichen Regulierungen von Arbeitszeitkonten (dies war v. a. der Fokus unserer eigenen Projekte; der Institutions- und Regulierungs-Aspekt ist im Großteil der Arbeitszeitforschung weniger stark bearbeitet worden)
- In den letzten Jahren verstärkt: Arbeitszeit im Lebensverlauf, Arbeitszeit und Qualifikation (aber bislang eher normativ, weniger empirisch).

Generell ist kritisch zur Arbeitszeitforschung anzumerken, dass sie häufig sehr spezialisiert ist und Arbeitszeit zu wenig als gesellschaftliches Schnittstellenthema verstanden wird. Interessant wäre es, das Stichwort »Arbeitszeit *und* ...« stärker zum Motto der Arbeitszeitforschung zu machen. Vor diesem Hintergrund sehe ich Forschungsbedarf vor allem in folgenden – einander überschneidenden – Themenbereichen:

1. Arbeitszeitverkürzung und Beschäftigung: Angesichts der jüngsten Entwicklungen interessieren hier Themen wie die betriebliche Umsetzung von Kurzarbeit und anderen Formen der Arbeitszeitverkürzung mit Blick auf die damit gemachten praktischen *Organisationserfahrungen im Betrieb*, aber auch die Wirksamkeit von Beschäftigungssicherungstarifverträgen. Auch ausländische Erfahrungen wären wichtig – z. B. die Erfahrungen mit Arbeitszeitverkürzungen für Schichtarbeiter und natürlich die betriebliche Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung in Frankreich; leider ist dazu in Frankreich selber seit dem Regierungswechsel 2003 kaum geforscht worden.
2. Arbeitszeit und »direkte« Regulierung durch Tarifvertrag: Es fehlt eine systematische Aufarbeitung der Erfahrungen mit *wirkungsvoller Arbeitszeitregulierung* und *innovativer Arbeitszeitpraxis*, und zwar im Hinblick auf (1) die

individuelle Arbeitszeitkontrolle durch die Beschäftigten (Möglichkeiten der Arbeitszeitbegrenzung auf dem Niveau der vertraglichen Arbeitszeit; Möglichkeiten der Variierung der Arbeitszeit je nach kurzfristigen, aber auch lebenslaufbezogenen Anforderungen; dies alles auch und insbesondere unter den Bedingungen von »indirekter Steuerung«), (2) die Rolle der Betriebsräte und Tarifverträge, (3) Beschäftigungssicherung und -aufbau, (4) Gesundheitsschutz. Forschungsbedarf gibt es zur betrieblichen Umsetzung vorhandener Ansätze neuartiger tarifvertraglicher Arbeitszeitregulierung (Tarifverträge zu Langzeitkonten, zur Qualifizierung u. a.). Zum Teil wären auch gezielte internationale Vergleiche interessant (z. B. zur Wirksamkeit von Arbeitszeitregulierung in bislang von Regulierung kaum beeinflussten Tätigkeitsfeldern).

3. Arbeitszeit im *Lebensverlauf* unter dem Einfluss anderer Politikbereiche (»indirekte« Regulierung): Die Wirkung tarifvertraglicher Arbeitszeitregulierung hängt nicht nur von betrieblichen Bedingungen, sondern auch von gesellschaftlichen Voraussetzungen ab. Die klassische Arbeitszeitregulierung per Tarifvertrag kann z. B. durch neue Organisationsstrategien der Unternehmen unterlaufen (»indirekte Steuerung«), aber auch durch staatliche Politik auf anderen Feldern in ihrer Wirkung erheblich eingeschränkt werden (Minijobs, Ehegattensplitting im Steuerrecht, u. a.). Sie könnte aber auch ebenso von anderen Feldern her unterstützt werden; das Thema der Zukunft lautet deshalb *Zusammenspiel verschiedener Regulierungsformen* – auch als Anforderung an die Tarifpolitik. Für den Bereich der Geschlechter- und Familienpolitik wären hier systematische internationale Vergleiche interessant. Neu aufkommende Themen in diesem Zusammenhang sind die Wirkungen des Elterngeldes, des Pflegegeldes sowie von Pflege-Auszeiten im betrieblichen Alltag. Die

derzeitige Praxis besser zu kennen, ist wichtig für die Entwicklung von Reformkonzepten zur Unterstützung einer variablen Lebensarbeitszeit einschließlich möglicher zukünftiger Modelle der Altersteilzeit.

4. Arbeitszeit und Gesundheit: Hier käme es darauf an, die Pfade der klassischen Schichtarbeitsforschung zu verlassen (oder auszubauen) – so wichtig und weiterhin aktuell deren Erkenntnisse auch sind. Das Thema der Zukunft lautet Arbeitszeitgestaltung und Prävention. Hier kommen viele Aspekte ins Spiel: Voraussetzungen für wirksame Arbeitszeitbegrenzung unter Bedingungen von indirekter Steuerung, Arbeitszeitorganisation bei alternden Belegschaften, Wechselwirkungen zwischen betrieblichen und häuslichen Belastungen (Kinder, Pflege). Dabei immer im Fokus: Rolle von Betriebsräten, Chancen für Tarifverträge.

### Ausgewählte Literatur

- Bielenki, H./Bosch, G./Wagner, A. (2002), *Wie die Europäer arbeiten wollen. Erwerbs- und Arbeitszeitwünsche in 16 Ländern*. Frankfurt, New York.
- Brandl, S. / Hildebrandt, E. / Wotschak, P. (Hg.) (2008), *Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf. Ambivalenzen und Gestaltungsoptionen in deutscher und europäischer Perspektive*. Düsseldorf: edition Hans-Böckler-Stiftung.
- Böhm, Sabine/Herrmann, Christa/Trinczek, Rainer (2004), *Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells*. Berlin.
- Bsirske, F./Möning-Raane, M./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (Hg.) (2004), *Es ist Zeit: das Logbuch für die ver.di-Arbeitszeitinitiative*. Hamburg.
- Eberling, Matthias/Hielscher, Volker/Hildebrandt, Eckart/Jürgens, Kerstin (2004), *Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen*. Berlin.
- Groß, Hermann/Seifert, Hartmut (Hrsg.) (2010), *Renaissance der Arbeitszeitpolitik*. Berlin (im Erscheinen).
- Groß, H./Schwarz, M. (2007), *Betriebs- und Arbeitszeiten 2007*. Dortmund: sfs/TU Dortmund.
- Haipeter, Thomas (2009), *Tarifabweichungen und Flächentarifverträge: Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie*. Wiesbaden.
- Haipeter, Thomas/Lehndorff, Steffen (2004), *Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung*. Berlin.
- Hildebrandt, Eckart/Wotschack, Philip/Kirschbaum, Almut/Pfahl, Svenja [Mitarb.]/Scheier, Franziska [Mitarb.] (2009), *Zeit auf der hohen Kante. Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung von Beschäftigten*. Berlin.

- Jansen, A./Kümmerling, A./Lehndorff, S. (2009), Unterschiede in den Beschäftigungs- und Arbeitszeitstrukturen in Ost- und Westdeutschland: IAQ/HBS Arbeitszeit-Monitor 2001 bis 2006. Duisburg: Inst. Arbeit und Qualifikation. IAQ-Report, Nr. 2009-03.
- Jurczyk, Karin/Schier, Michaela/Szymenderski, Peggy/Lange, Andreas/Voß, G. Günter (2009), Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Berlin.
- Jürgens, Kerstin/Reinecke, Karsten (1998), Zwischen Volks- und Kinderwagen. Auswirkungen der 28,8-Stunden-Woche bei der VW AG auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern. Berlin.
- Kirsch, Johannes/Klein, Martina/Lehndorff, Steffen/Voss-Dahm, Dorothea (1999), Darf's etwas weniger sein? Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen in Lebensmitteleinzelhandel. Ein europäischer Vergleich. Berlin.
- Klenner, C./Kohaut, S. 2010: Arbeitszeiten – Geschlechtsspezifische Ungleichheit und Folgen für die Gleichstellung. Mit einem Exkurs »Männer zwischen Beruf und privatem Leben« von Stephan Höyng. In: Projektgruppe GiB, Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Berlin: S. 191-270.
- Kümmerling, A./Jansen, A./Lehndorff, S.; unter Mitarbeit von Franz, C. (2009), Die Veränderung der Beschäftigungs- und Arbeitszeitstrukturen in Deutschland 2001 bis 2006. Abschlussbericht. Internet: [www.boeckler.de/show\\_project\\_fofoe.html?projectfile=S-2007-51-3.xml](http://www.boeckler.de/show_project_fofoe.html?projectfile=S-2007-51-3.xml)
- Lehndorff, S. (2001), Weniger ist mehr. Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik. Hamburg.
- Lehndorff, Steffen, (2006), Sicherheit anbieten, Vielfalt ermöglichen: über Krise und Reformen der Arbeitszeitregulierung. In: Lehndorff, S. (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik: Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin: Edition Sigma, S. 157-194.
- Lehndorff, S./Jansen, A./Kümmerling, A. (2009), Arbeitszeiten wieder so lang wie vor 20 Jahren–IAQ/HBS Arbeitszeit-Monitor 2001 bis 2006: Auf Personalabbau folgten Arbeitszeitverlängerungen. Duisburg: Inst. Arbeit und Qualifikation. IAQ-Report, Nr. 2009-01.
- Linne, G. (Hg.) (2004), Flexible Arbeitszeit und soziale Sicherheit. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 97. Düsseldorf.
- Schwitzer, Helga/Kai Ohl/Richard Rohnert/Hilde Wagner (Hrsg.) (2010), Schlechte Zeiten für Gute Arbeit? Arbeitszeit- und Leistungs politik in der Krise und darüber hinaus. Hamburg (im Erscheinen).
- Seifert, H. (Hg.) (2005), Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt, New York.
- Stieler, Sylvia/Schwarz-Kocher, Martin (2009), Verfall von Arbeitszeit in indirekten Tätigkeitsbereichen. Tarifliche und betriebliche Instrumente zur Regulierung. Projektbericht (Hans-Böckler-Stiftung – Projekt-Nr. S-2008-144-3). IMU-Institut. Stuttgart.
- Wagner, Hilde (2009), Arbeitszeitpolitik zur Beschäftigungssicherung. In: Sozialismus, H. 12. Hamburg.

## Arbeits- und Gesundheitsschutz im Finanzmarktkapitalismus

ULRICH BRINKMANN, THOMAS LANGHOFF

Der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS) rückte in den letzten Jahren stärker in den Fokus arbeitspolitischer Auseinandersetzungen. Dieses Revival (nach der letzten Hochphase im Zuge der HdA-Projektarbeit) hat unterschiedliche Ursachen:

a) Einerseits kann dies auf die strategische Setzung der Gewerkschaften (v. a. IG Metall, ver.di) zurückgeführt werden: Betriebliche Kampagnen wie »Tatort Betrieb«, politische Lobbyarbeit (wie gegen problematische Referentenentwürfe von Bundesgesetzen z. B. zu Wegeunfällen), die Initiierung und Begleitung anwendungsbezogener Forschungsprojekte (z. B. »PARGEMA«, »GRAZIL« u. a.) sowie eine forcierte Öffentlichkeitsarbeit haben das Thema »Gute Arbeit« in das Zentrum der arbeitspolitischen Debatten gerückt.

b) Andererseits sind es sozioökonomische Umbrüche, die das Thema geradezu zwangsläufig aufs Tapet setzen. Dazu einige Anmerkungen:

Die Verschiebung der Grenze zwischen Kommodifizierung und De-Kommodifizierung der Arbeitskraft ist von Beginn an eine der zentralen Konfliktlinien im Kapitalismus. So wie der Kampf um die Verkürzung des Arbeitstages stellte auch das gesellschaftliche und betriebliche Ringen um den Schutz und Erhalt der Beschäftigtengesundheit immer eine Kernaktivität gewerkschaftlichen Handelns dar. Und wie bei der Arbeitszeit schien es lange Zeit nur eine vorgezeichnete Entwicklung zu geben: die Erhöhung des Schutzniveaus schien ebenso vorprogrammiert wie die Verkürzung der Arbeitszeit. Voraus-

setzung war dabei stets, dass sich eigensinnige Akteure zu einem machtvollen kollektiven Handeln für die Ausweitung der Schutzrechte stark machten. Der Kampf gegen problematische Arbeitsbedingungen lässt sich historisch durchgehend nachzeichnen – nicht zuletzt dem breiten Widerstand in seinen unterschiedlichen Facetten waren schon die wohlfahrtsstaatlichen Reformen der 80er Jahre des 19. Jahrhunderts geschuldet. Unter den Bedingungen des Nachkriegsfordismus setzte sich diese Tendenz dynamisch fort. Das »Goldene Zeitalter« (Lipietz) war nicht zuletzt auch eines für die Entwicklung des AGS, nicht weil eine anonyme, naturgemäße oder evolutionäre Entwicklung »sich ereignete«, sondern weil es Betriebsräten und vor allem den Gewerkschaften gelang, ihre strukturellen, organisationalen und institutionellen Machtressourcen zu verbessern. Mehr noch: Man kann mit Fug und Recht behaupten, dass spätestens seit dieser Phase eine unversehrte Beschäftigtengesundheit zu den Elementen des zeitgenössischen Rechtfertigungssystems des Kapitalismus gehört.

Aber trotz dieses offensichtlichen Trends zur Absicherung der Arbeitskraft gegen die Risiken des Marktes (Hobsbawm 1995: 356ff.) wurde dessen destruktive Logik nicht gänzlich ausgehebelt: Während in der Frühphase des Industriekapitalismus ein Raubbau an der eigenen Gesundheit im Tausch gegen Überleben sichernde Beschäftigung an der Tagesordnung war, verschwand dieser betriebliche Handel mit der Beschäftigtengesundheit im Fordismus nicht vollständig von der Bildfläche. Er erfuhr hingegen einen Formwandel auf weit höherem Niveau dank institutioneller Absicherungen, gesetzlicher Regulierungen, wissenschaftlichen Fortschritts und guter Praxis. Denn Bestandteil dieses »Handels« war auf der einen Seite die Verbesserung der materiellen Teilhabe, auf der anderen Seite wurden belastende Arbeitsbedingungen in der Massenproduktion in Kauf genommen. Das »fordistische

Versprechen« basierte aus der AGS-Perspektive daher immer schon auf einem faulen Kompromiss. Mit dem Übergang zum Finanzmarktkapitalismus wurde dieses Versprechen von Kapitaleseite mehr oder weniger explizit aufgekündigt (vgl. dazu Becker et al. 2007). Die Folgen sind weitreichend und brechen sich auf unterschiedlichen (z. T. auch diskursiven) Ebenen Bahn. Für den AGS birgt die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -formen, die Prekarisierung der Arbeit, die Heterogenisierung von Arbeits- und Werkverträgen, die Wertsteuerung von Arbeit in den Unternehmen etc. die Gefahr der Umkehr des langfristigen Trends der Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Das lässt sich noch etwas weniger präzise benennen als bei der Arbeitszeit, wo diese Wende in den vergangenen Jahren ebenfalls stattgefunden hat. Allerdings spricht die drastische Zunahme psychischer Erkrankungen bereits Bände. Diese stellen mittlerweile die zweitwichtigste Krankheitsgruppe dar; mehr als jeder zehnte Arbeitsunfähigkeitstag ist auf sie zurückzuführen. Parallel dazu nehmen auch die »klassischen« körperlichen Belastungen wieder zu (vgl. zu beidem die Ergebnisse der letzten WSI-PARGEMA-Betriebsrätebefragung, veröffentlicht in den WSI-Mitteilungen 7/2010).

Diese Entwicklungen vollziehen sich in einem Umfeld, in dem zwar noch mit dem Arbeitsschutzgesetz von 1996 eine verbesserte legislative Grundlage für den betrieblichen AGS geschaffen wurde (z. B. durch die Institutionalisierung der Gefährdungsbeurteilung), in dessen Gefolge dann aber unter dem Siegel der »Entbürokratisierung« bis hin zur geradezu skelettierten Arbeitsstättenverordnung legislativer Kahlschlag an der Tagesordnung stand und steht. Teil dieses Umfeldes sind auch gewandelte gesellschaftliche und betriebliche Diskurse. Nicht die Verbesserung problematischer Arbeitsverhältnisse, sondern der Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit durch gesundheitsförderliches Verhalten steht heute

hoch im Kurs – nicht zuletzt deshalb, weil betrieblicher AGS als Kostenfaktor neu definiert wird und damit in kurzfristige Rechtfertigungsnotwendigkeiten stürzt. Kurzum: Auf den faulen Kompromiss im Fordismus folgt auch im betrieblichen AGS der offene Bruch des »fordistischen Versprechens« im Finanzmarktkapitalismus.

Was bedeutet das für mögliche zukünftige Forschungsfelder? Nachfolgend seien exemplarisch vier Komplexe benannt, mit denen sich eine progressive Arbeitsforschung auseinandersetzen kann.

### 1. Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung

Zur Umsetzung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung gemäß Arbeitsschutzgesetz (§ 5) gibt es bereits gute betriebliche Beispiele, die auch dokumentiert sind (exemplarisch Geray 2008; Satzer/Langhoff 2010). Der Transfer von Erfahrungen betrieblicher Gesundheitsschutzprojekte, bei dem Schwierigkeiten und Hürden nicht ausgespart werden, ist wichtig, bestärkt er doch viele Interessenvertreter, sich des Themas anzunehmen und mit der Initiierung einer Gefährdungsbeurteilung in die Offensive zu gehen. Allerdings liegen kaum Erfahrungen darüber vor, wie diese Prozesse *verstetigt und nachhaltig* im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gestaltet werden können. Der zentrale Stellenwert, der dabei der Beteiligung der Beschäftigten zukommt, wird durch die DIN EN ISO Norm 6385 unterstrichen: »Die Methode, Arbeitende bei der Gestaltung von Arbeitssystemen einzubeziehen, ist erforderlich, um suboptimale Lösungen zu vermeiden, da die Erfahrungen der Arbeitenden eine unverzichtbare Wissensgrundlage darstellen.« Auch das Bundesarbeitsgericht hat 2004 explizit Normen wie die Norm 9241 als zulässigen Prüfmaßstab zur Maßnahmenableitung bei der Gefährdungsbeurteilung

anerkannt, die entsprechend in aktuellen Betriebsvereinbarungen festgeschrieben wurden.

Dass Beteiligung auf ein genuines und elementares Bedürfnis der Arbeitenden stößt, wurde bereits im Rahmen der Humanisierungsprojekte der 1970er gezeigt (exemplarisch für viele gute Projekte: Fricke 1982; Fricke et al. 1985).

Eine Evaluation einer beteiligungsorientierten Gefährdungsbeurteilung, die methodisch unter anderen darüber eingeholt werden könnte, ob die abgeleiteten Maßnahmen zur Minimierung der Fehlbelastungen auch praktisch wirksam sind und gelebt werden, steht indes noch aus.

Forschungsbedarf besteht zudem hinsichtlich der Entwicklung *konkreter Maßnahmen*, die den aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt Rechnung tragen. So sind die im 2. Teil der Norm 10075 enthaltenen Leitsätze und Gestaltungslösungen psychischer Belastungen sehr allgemein und beinhalten keine praktikablen Wege zur Arbeitsgestaltung (Ullsperger/Windel 2002). Für die praxisbezogene »Übersetzung« dieser allgemeinen Prinzipien und deren Weiterentwicklung sollte wiederum unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit ein beteiligungsorientierter Weg eingeschlagen werden (Becker et al. 2010a; Becker et al. 2008).

### 2. Arbeitsbelastungen: klassische/psychische

Veränderungen der Arbeitswelt gehen natürlich mit einem Wandel der Belastungen einher. Insbesondere neue Methoden der Arbeitsorganisation verlangen neben der Berücksichtigung klassischer Belastungen und Beanspruchungen wie Lärm, Vibrationen, Hitze und Kälte (vgl. exemplarisch Glitz et al 2008; European Agency for Safety and Health at Work 2005, 2008) auch, dass neuere (psychische) Belastungen/

Beanspruchungen, wie z. B. Stress, die unter anderem durch zunehmende Flexibilisierung, Leistungsverdichtung und Performanceorientierung hervorgerufen werden (vgl. exemplarisch Reusch 2010), in den Blick genommen werden.

In den Arbeitswissenschaften werden besonders drei Bereiche der negativen Beanspruchungen hervorgehoben: Psychische Ermüdung, ermüdungsähnliche Zustände und Stress (vgl. Ulich 2005), wobei dem letzten Punkt wohl gesamtgesellschaftlich die höchste Bedeutung zuzumessen ist. Als mögliche Faktoren zur Erklärung des Zusammenhanges, zwischen Belastungen und Stressreaktionen werden meist Anforderungen und Kontrolle sowie Aufwand (Effort) und Belohnung (Reward) herangezogen (vgl. Bosma et al. 1998: 68ff). Während sich das Anforderungs-Kontroll-Modell (»Job Strain«) auf »Aspekte der Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte als Auslöser chronischer Stresserfahrungen« (Siegrist /Dragano 2008: 306) konzentriert, entsteht nach dem Modell der beruflichen Gratifikationskrisen Distress in Situationen, in denen es zu einem Ungleichgewicht zwischen Verausgabung im Rahmen der Arbeit und den dafür erhaltenen Gratifikationen (z. B. Lohn, Gehalt, Wertschätzung, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit) kommt (vgl. Siegrist 2005: 72). Zu beiden Modellen gibt es inzwischen zahlreiche empirische Studien, wobei ein Zusammenhang zum Beispiel im Rahmen prospektiver Studien zwischen Gratifikationskrisen, »Job Strain« und koronaren Herzkrankheiten nachgewiesen werden konnte (vgl. Peter 2006: 114).

Auffällig ist dabei, dass die in den Unternehmen beobachteten einerseits und die wissenschaftlich untersuchten Phänomene andererseits oft nicht in einen adäquaten Bezug zueinander gesetzt werden. So ist zwar oft davon zu lesen, dass Anerkennung und Lob für Beschäftigte wichtig (vgl. exemplarisch

Arbeit und Ökologie 01/2003) seien, eine systematische Integration des Konzeptes der Gratifikationskrisen und ihrer konkreten physischen und psychischen Folgen (vgl. Kivimaki 2003) bleibt in der Regel jedoch aus.

Hier besteht weiter Forschungsbedarf: Wo liegen die konkreten Ursachen für psychische Belastungen und die Zunahme psychischer Erkrankungen und wie können aus der Kenntnis dieser Ursachen entsprechende Maßnahmen zur Reduktion respektive Minimierung der schädlichen Einflüsse abgeleitet werden? Zusätzlich sollten in der betrieblichen Situation neben den potenziell negativen Folgen von Belastungen und Beanspruchungen die durch sie hervorgerufenen Trainings- und Anregungseffekte stärker fokussiert werden. Schließlich wäre (organisationales) Lernen ohne entsprechende Beanspruchung nicht möglich, da das Erfahren von Beanspruchung eine wesentliche Grundlage des Lernprozesses darstellt. Lernen kann somit als Versuch verstanden werden, Beanspruchungssituationen für die vorgegreifende (antizipatorische) Anpassung an zukünftige Beanspruchungssituationen zu nutzen.

### **3. Betriebliche Reaktionsweisen auf die »Gesundheitskrise«**

Arbeit und Gesundheit sind untrennbar miteinander verwoben, bildet doch das eine in der Regel die Voraussetzung für Erlangen und Erhalt des Anderen. Die individuelle Gesundheit ist jedoch faktisch täglich vielen negativen Einflussfaktoren ausgesetzt (zu den bedeutenden zählen auch physische und psychische Beanspruchungen am Arbeitsplatz) – Produktions- und Reproduktionsbeziehungen sind eng verzahnt. Der individuellen und kollektiven Stärkung von Gesundheitsressourcen, wie zum Beispiel die Vermittlung bzw. Ermöglichung von Selbstbewusstsein und Selbstwirksamkeit sowie Einkommen, Information, Transparenz, Handlungswissen

und Verhaltensspielräume, kommt daher auch in dem angesprochenen betrieblichen Handeln mit Gesundheit eine herausragende Bedeutung zu. Verfügen Beschäftigte in einem ausreichendem Maß über Gesundheitsressourcen, entfaltet sich deren salutogenes Potenzial in drei Bereichen: Zum einen erleichtern sie die psychische und physische Bewältigung von Gesundheitsbelastungen. Sie helfen zweitens dabei, die Handlungsspielräume zur Überwindung gesundheitlich belastenden Verhaltens zu vergrößern oder um drittens Handlungskompetenzen für die Veränderung entsprechender Strukturen zu entwickeln, die direkt die Gesundheit belasten oder aber gesundheitsbelastendes Verhalten befördern (Rosenbrock 2004).

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten neigen sowohl Beschäftigte selbst als auch Unternehmen nicht selten dazu, Raubbau an den einst geschaffenen Humanressourcen zu betreiben (Becker et al. 2010b). Wird dieser Raubbau – dies gilt insbesondere für die durch das Unternehmen gesetzten Arbeitsbedingungen – auf Dauer gestellt, ruft er spezifische Reaktionsmuster bei Beschäftigten hervor: Empirisch konnten bereits Ansätze verschiedenartiger Reaktionsweisen im Umgang mit der eigenen Gesundheit auch unter Krisenbedingungen beobachtet werden (Becker et al. 2009). Diese Ansätze wurden jedoch bislang anhand eines stark explorativen Zugangs eruiert und basieren daher bislang nur auf wenigen Fällen. Eine systematische Erfassung der empirischen Vielfalt dieser Reaktionsmuster ist jedoch unerlässlich, da sie sowohl Potenzial als auch Risiko für Gesellschaft und Unternehmen darstellen können. Es deutet sich bereits an, dass Beschäftigte auch in der Krise nicht mehr per se bereit sind, ihre Gesundheit unterzuordnen, sondern ganz im Gegenteil auf den Erhalt ihrer Gesundheit achten. Damit beginnen sie ihre Position als Mitglieder

eines Unternehmens und Teilnehmer des Arbeitsmarktes neu zu definieren. Die sich daran knüpfenden Strategien indes differieren in ihrer Ausrichtung. Neben kollektiven, auf Voice setzende Widerstandsformen (dazu gehören u. a. der »Kita-Streik« oder auch Fälle, bei denen Interessenvertreter die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung auch über eine (angedrohte) Einigungsstelle gegen den Widerstand der Arbeitgeber durchsetzen), treten individuelle, situative und auf Exit setzende Handlungsvarianten, die es zu kanalisieren gilt. Die Exit-Option kann dabei durch die Beschäftigten auf zwei Arten gewählt werden: Die innere Kündigung und das tatsächliche Verlassen des Unternehmens, wobei das drohende endgültige Exit der Beschäftigten (dem Verlassen des Unternehmens) auch oft eine Erosion des Commitments dem Unternehmen gegenüber nach sich zieht – eines inneren Exits. Die Folgen dieser inneren Kündigung für die Kreativität, aber auch Leistungsbereitschaft der Beschäftigten sind weitreichend, werden jedoch oft in ihrem Ausmaß unterschätzt.

#### **4. Präventives betriebliches Gesundheitsmanagement** **4.1 Vorausschauende Gefährdungsbeurteilung (GB)**

Unter den aktuellen Bedingungen steigender Flexibilitätsanforderungen, permanenter Umstrukturierungen und damit einhergehender prekärer Bedingungen bedarf es eines prospektiven Instruments, wie es dem Ansatz der »vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung« (Satzler) zugrunde liegt. Dies erlaubt es, die Gestaltung von bzw. den Einfluss auf Arbeitsbedingungen schon im Planungsstadium in den Blick zu nehmen und entsprechende Maßnahmen zur Umsetzung des im Arbeitsschutzgesetz verankerten Präventionsauftrags abzuleiten. Konzeptionell steckt dieser Ansatz noch in den Kinderschuhen, die rechtlichen Ansatzpunkte sind mit den §§ 2 und 4 des Arbeitsschutzgesetzes jedoch gegeben.

#### 4.2 BEM als Sekundärprävention

Ein zentraler Ansatzpunkt für ein besseres Gesundheitsmanagement ist die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung. Allerdings findet dieser Ansatzpunkt – wie bereits dargelegt – in der Praxis noch unzureichend Beachtung (vgl. Gute Arbeit. 11/2008). Dabei wäre gerade eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung geeignet, um Risikofaktoren, die einen negativen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben können, zu identifizieren und geeignete (Präventions-) Maßnahmen abzuleiten. Diese Maßnahmen zur Primärprävention können und müssen dabei sowohl an den Verhältnissen im Unternehmen (z. B. Arbeitsplatzgestaltung) als auch am Verhalten der Beschäftigten ansetzen. Wenngleich davon auszugehen ist, dass sich Verhältnis- und Verhaltensorientierung wechselseitig bedingen (vgl. Greiner 1998), so lässt sich doch in vielen Fällen eine Inszenierung verhaltensbezogener Maßnahmen beobachten, mit dem Ziel problematische betriebliche Verhältnisse zu verschleiern (vgl. Klotter 1999). Die aus solchen Maßnahmen resultierende Individualisierung von Gesundheitsrisiken und deren Bekämpfung stellt Beschäftigte vor eine faktisch nicht zu lösende Aufgabe und löst weiteren Stress und somit negative gesundheitliche Folgen auf Grund des drohenden Scheiterns aus. Sind Belegschaften beispielsweise wachsender Leistungsverdichtung und steigendem Zeitdruck ausgesetzt, können sie den daraus resultierenden Stress kaum durch eine Verhaltensänderung (z. B. Teilnahme an einem Stressbewältigungsseminar) minimieren. Gleichzeitig entledigt sich das Unternehmen durch das Angebot verhaltensorientierter Präventionsmaßnahmen, wie diesen Kurs zum Stressabbau, seiner Verantwortung hinsichtlich der Belastungsminimierung. Um einen solchen Verantwortungstransfer von Unternehmung zum Beschäftigten zu unterbinden, sollte stets die Verhältnisprävention Vorrang vor der Verhaltensprävention haben (vgl. Hurrelmann 2006). Gelingt

es, geeignete Maßnahmen zu etablieren, die auf beiden Ebenen ansetzen, können krankheitsbedingte Ausfallzeiten und daraus resultierende Kosten deutlich reduziert werden.

Dies ist allerdings nur ein Aspekt eines erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ein umfassender Ansatz sollte auch bereits erkrankte Beschäftigte nicht aus dem Blick verlieren. Daher bildet das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) eine weitere Säule des systematischen Gesundheitsmanagements (vgl. Gute Arbeit. 11/2008). Dieses ist im § 84 (2) SGB IX geregelt und soll Beschäftigten, die im Laufe eines Kalenderjahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig erkranken, die Rückkehr in das Unternehmen und – wenn möglich – an ihren Arbeitsplatz erleichtern. Werden die (medizinischen) Bedürfnisse des betroffenen Beschäftigten ausreichend berücksichtigt, kann das BEM eine gute Chance zur Sekundärprävention, also zur Verhinderung von Folgeerkrankungen, sein. Mit Blick auf den demografischen Wandel und die sich verändernde Zusammensetzung der Belegschaftsstruktur wird die Bedeutung eines guten BEM-Prozesses in Zukunft auch unter Gesichtspunkten der Wettbewerbsfähigkeit stärker von Interesse sein. Um einer zukünftig unzureichenden oder missbräuchlichen Umsetzung des BEM vorzubeugen, muss jedoch rechtzeitig eine konkrete Auslegung des eher breit formulierten § 84 flächendeckend etabliert werden.

#### 4.3 Datenschutz

Sowohl die Gefährdungsbeurteilung als auch das betriebliche Eingliederungsmanagement sind untrennbar mit Fragen des Datenschutzes verbunden, da stets ein gewisses Spannungsfeld zwischen der möglichst zielgenauen Um- und Durchsetzung von Maßnahmen und des Schutzes der personenbezogenen Daten der Beschäftigten besteht. Dieses Spannungsfeld

differiert jedoch mit Blick auf Gefährdungsbeurteilung und betriebliches Eingliederungsmanagement: Während im Rahmen der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung bereits durch die Wahl und Ausgestaltung der Erhebungsmethode die Anonymität der befragten Beschäftigten sicher gestellt werden kann (vgl. z. B. Becker/Schulz 2010), ist beim betrieblichen Eingliederungsmanagement die Zusammensetzung der zuständigen betrieblichen Gruppe von elementarer Bedeutung. So sollten beispielsweise Krankheitsdaten, die im Zuge des betrieblichen Eingliederungsmanagements verwendet werden, keinesfalls von der Personalabteilung erhoben oder bei ihnen aufbewahrt werden. Schließlich sind Personalsachbearbeiter im Zweifelsfall kündigungsberechtigt. Ein Rollenkonflikt auf der einen und ein erhebliches Misstrauen der Beschäftigten auf der anderen Seite wären somit quasi vorprogrammiert (vgl. Eberhardt 2009). Eine frühzeitige und konsequente Zusammenarbeit mit dem/der Datenschutzbeauftragten ist jedoch in beiden Fällen unerlässlich.

Offen bleibt jedoch die Frage, inwieweit Unternehmen mit diesem angerissenen Spannungsfeld zwischen Datenschutz und Arbeits- und Gesundheitsschutz umgehen. Werden entsprechende gesetzliche Bestimmungen zum Datenschutz eingehalten oder eher umgangen? Im Fall einer Umgehung geschieht dies dann eher aus Unwissenheit oder nutzen manche Unternehmen gezielt rechtliche Grauzonen, um so genannte »Low Performer« in den Reihen ihrer Beschäftigten zu identifizieren?

Fazit: Zum Umfang und zur Art und Weise des möglichen Missbrauchs von Beschäftigtendaten, die z. B. bei Mitarbeiterbefragungen oder eben im Prozess des betrieblichen Eingliederungsmanagements gewonnen werden, fehlen noch systematische Analysen.

#### 4.4 Gesundheitsschutz im Wandel der Beschäftigungsverhältnisse

Betrachtet man das letzte Jahrzehnt, so lässt sich ein deutlicher Wandel der Beschäftigungsverhältnisse beobachten, der zwar in den einzelnen Branchen unterschiedlich ausgeprägt ist, aber mehrheitlich durchdringt. Diesen Wandel kennzeichnen

- weniger Vollzeit- dafür jedoch Teilzeitarbeitsverhältnisse,
- eine Verschiebung unbefristeter zugunsten befristeter Arbeitsverhältnisse und
- die Abnahme sogenannter Normalarbeitsverhältnisse, die mit einer Ausweitung atypischer Beschäftigungsformen einhergeht.

Diese auf Flexibilisierung ausgerichtete Entwicklung wird begleitet von einer Neuordnung von Kern-, Stamm- und Randbelegschaften (Volkholz & Langhoff 2003). Für hoch qualifizierte und damit langfristig zu bindende Kräfte (Kernbelegschaft) werden oft noch unbefristete Normalarbeitsverhältnisse in Vollzeit angeboten, für alle anderen zunehmend nicht mehr.

Bei den »eher als gering qualifiziert eingestuften Tätigkeiten«, stellen sich Unternehmen die Frage, ob diese Tätigkeiten als Leiharbeit oder in Form von geringfügiger Beschäftigung durchgeführt werden sollen. Diese »ökonomische Auditierung« der Tätigkeiten macht auch vor Beschäftigten mit Berufsausbildung nicht halt. So stellen sich Arbeitgeber im Einzelhandel bspw. die Frage, ob die Menge an Einzelhandelsbeschäftigten (Ausbildungsdauer drei Jahre) nicht durch deutlich mehr Verkäufer/innen ersetzt werden können, deren Ausbildungsdauer nur zwei Jahre beträgt. Umgekehrt bescheinigen dieselben Manager, dass die Anforderungen an Servicequalität im Dienstleistungsbereich weiter steigen werden.

Im Personenverkehr ist ähnliches aus einer anderen Perspektive zu beobachten. Hier versuchen Arbeitswissenschaftler, Berufspädagogen und Branchenmultiplikatoren, Anlern-tätigkeiten im Fahrbetrieb (fünf Monate Anlernzeit), in den Servicebereichen und in den Werkstätten durch eine Professionalisierung im Sinne der Beruflichkeit mit entsprechenden qualifizierten Ausbildungen zu ersetzen bzw. zu ergänzen (z. B. Fachkraft im Fahrbetrieb – drei Jahre Ausbildungsdauer). Diese qualifizierte Ausbildung ermöglicht neben dem Fahrbetrieb auch Service- und Disponententätigkeiten auszuführen. Damit werden Spielräume für Mischarbeit mit organisiertem Belastungswechsel geschaffen, die das ausschließliche Fahren als Tätigkeit mit begrenzter Ausführungsdauer so anreichert, dass insgesamt ein Arbeiten von der Jugend bis zum Renteneintritt (mit 67 Jahren) möglich gemacht wird. Allerdings ist es bisher nicht gelungen, betriebliche Entscheidungsträger für dieses zukunftsweisende Modell der Qualifikationsentwicklung branchenweit zu überzeugen, obwohl Verschleiß und hohe Fehlzeiten im Fahrdienst sowie die hohe Funktionstrennung der Tätigkeiten der Verkehrsbranche dies als notwendig erscheinen lassen. Die 3-jährige Ausbildungszeit der Fachkraft im Fahrbetrieb schreckt offenbar nach wie vor die meisten Personalmanager in den Verkehrsunternehmen ab (vgl. auch Langhoff 2009).

Damit wird das Auseinanderklaffen der Qualifikationsschere, also das Wegbrechen mittlerer Qualifikation bei gleichzeitigem Anwachsen von Kern- und Randbelegschaften aus unterschiedlichen Perspektiven weiter vorangetrieben mit gravierenden Gesundheitsbeeinträchtigungen sowohl bei hoch- wie auch gering qualifizierten Belegschaftsgruppen (siehe hierzu auch BMBF 2007). Die Hochqualifizierten sind quasi einer 100- Prozent-Wertschöpfungsstrategie ausgesetzt mit erheblichen Potenzialen einer totalen Entgrenzung der

Arbeit und einer Ausparialisierung von Anteilen routinierter und leichterer Tätigkeiten, aus denen wiederum neue Stellen geschaffen werden, die dann mittels geringfügiger Beschäftigung oder über Leiharbeit ausgeführt werden. Dass solche exzessiven Trends der Arbeitsgestaltung und der Wahl der Beschäftigungsverhältnisse weit entfernt von Prävention, Lern- und Persönlichkeitsförderlichkeit sind, steht außer Frage. Mühsam errungene Niveaus hinsichtlich vorgehaltener Qualifikationen, vollständiger Tätigkeiten, Handlungsspielraum etc. werden schleichend wieder abgebaut. Aus teilautonomer Gruppenarbeit wird Mehrstellenarbeit in Gruppen. Dadurch kommt es zu Belastungsstrukturen, die nur eine begrenzte Tätigkeitsdauer erlauben, will man nicht flächendeckend in die arbeitsbedingten Erkrankungen stürzen.

#### **4.5 Gesundheitserhalt in Erwerbsbiografien**

Der im vorangegangenen Abschnitt dargestellte Sachverhalt erschwert die systematische Planung einer umfassenden, auf die gesamte Erwerbsbiografie ausgerichteten Organisation von Erwerbsarbeit. Diese setzt allerdings die Existenz einer betrieblichen Personalplanung mit längerfristiger Perspektive voraus, welche durch die Erosion der Normalarbeitsverhältnisse immer weniger in der betrieblichen Praxis anzutreffen ist (INQA 2010). Immer seltener sind auch Abteilungen, die sich systematisch mit Personalentwicklung beschäftigen. Vielerorts werden solche Tätigkeiten ausgelagert. Diese Entwicklungen stehen im krassen Gegensatz zu den demografisch verschärften Anforderungen, die an die Gestaltung von Erwerbsbiografien zu stellen sind. Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften gilt es, eine lange produktive Beschäftigung zu erzielen, bei der über die gesamte Berufslaufbahn ein möglichst passgenauer Abgleich von alterstypischen Leistungsveränderungen mit tätigkeitsbezogenen Anforderungsprofilen organisiert werden kann.

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sind Konzepte der Mischarbeit mit organisiertem Belastungswechsel eine der wenigen Gestaltungsprinzipien, mit denen gleichsam Möglichkeiten der Personalentwicklung mit dem Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit verbunden und gesamtgesellschaftlich-demografische Herausforderungen bewältigt werden können. Solche Konzepte sind aber bspw. auf die Leiharbeit nicht übertragbar, die je nach Bedarf kurzfristig gebraucht und dann wieder abgestoßen werden. Unternehmensberatungen empfehlen Unternehmen der Produktionswirtschaft »zur Überlebensfähigkeit am Markt« eine Leiharbeitsquote oftmals von mindestens 20 Prozent plus x. Bereits in 2-5 Jahren, so die Prognosen, wird der Anteil der Leiharbeitskräfte an den Erwerbstätigen die Millionengrenze überschreiten. Mehrheitlich sind Leiharbeitskräfte weniger als 3 Monate in einem Betrieb, oftmals unter erschwerten Arbeitsbedingungen und hinsichtlich einer Sicherheits- und Gesundheitsbetreuung in einer Grauzone (BMAS 2008). Unkontrolliert, und das ist bislang der Fall, erwächst aus der Belastungskonfiguration der mehrheitlich gering qualifizierten Leiharbeitskräfte eine Dauerbaustelle, die zu Chronifizierungen von Krankheitsgesen und dauerhaften Leistungseinschränkungen führen wird (Langhoff u. a. 2010).

Eine andere Dauerbaustelle bezieht sich auf den Nachwuchs, bzw. auf die Bedingungen, unter denen junge Erwachsene in das Erwerbsleben einsteigen. Bei intensiver Betrachtung ist besorgniserregend, welche Belastungen und Bedingungen dieser Kohorte zugemutet werden. Aktuell treffen die Auswirkungen der Finanzkrise junge Menschen besonders hart: Die Arbeitslosigkeit ist in der Altersgruppe der unter 25-Jährigen mit 17 Prozent seit Beginn der Wirtschaftskrise beinahe dreimal so stark gestiegen wie im Vergleich zu allen anderen Altersgruppen (Bundesagentur für Arbeit 2009). Es wundert

also nicht, dass die Angst vor Arbeitslosigkeit oder Arbeitsplatzverlust bereits von Schülern geäußert wird (Stangl-Taller 2009; Shell 2002). Damit werden Jugendliche zu einer der benachteiligten Gruppen, die drohende Arbeitslosigkeit, also hohe Zukunftsunsicherheit, bereits als eine prägende Generationenerfahrung erleben.

In Bezug auf den schwierigen Berufseinstieg Jugendlicher und junger Erwachsener ist nicht nur die *Zunahme der Arbeitslosigkeit* als zentraler Trend identifizierbar. Insbesondere das Absolvieren von Praktika oder das *Nachgehen prekärer Beschäftigungsverhältnisse* stellt für die Betroffenen häufig die einzige Möglichkeit dar, der *schwierigen Suche nach einem geeigneten Ausbildungsplatz* oder der drohenden Arbeitslosigkeit zu begegnen. Diese Entwicklungen führen gleichsam zu einer Zunahme erlebter Unsicherheit und Ungleichheit unter teilweise objektiv prekären Arbeitsbedingungen, die bei den jungen Erwachsenen pathogenetische Entwicklungen in Gang setzen, dessen Auswirkungen für die Zukunft besorgniserregend sind.

## Literatur

- Becker, Karina, Schulz, Maike (2010): Gesundheitsschutz und Datenschutz im Betrieb in: *Gute Arbeit* 9/2010: 17-19.
- Becker, Karina, Ulrich Brinkmann und Oliver Nachtwey (2010b): Die Krise in der Krise. Subjektive Wahrnehmungen und Reaktionsmuster von Beschäftigten. In: *WSI-Mitteilungen* 9 (2010).
- Becker, Karina, Ulrich Brinkmann und Thomas Engel (2007): Die Haut auf dem Markte. Betrieblicher Gesundheitsschutz im Marktkapitalismus. In: *PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* (148): 383-401.
- Becker, Karina, Ulrich Brinkmann und Thomas Engel (2008): Hybride Beteiligung« im Betrieb? Sachkundige Beschäftigte und Arbeitsgruppen. In: *WSI-Mitteilungen* (6): 305-311.
- Becker, Karina, Ulrich Brinkmann und Thomas Engel (2009): Gesundheit in der Krise. Reaktionsweisen von Beschäftigten im Umgang mit dem wirtschaftlichen Abschwung. In: *Widerspruch* 29 (56): 79-92.
- Becker, Karina, Ulrich Brinkmann, Thomas Engel und Rolf Satzer (2010a): Beteiligung in der Gefährdungsbeurteilung–Der Weg zu einem nachhaltigen Gesundheitsmanagement. In: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hg.): *Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik, Gewerkschaften* (Ausgabe 2010). Frankfurt a. M. Bund Verlag: 282-297.
- BMBF (Hrsg.) (2007): Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit,

- Bekanntmachung vom 20. Juni 2007.
- Böhne, A., Breutmann, N. (2009): Beschäftigungsfähigkeit erhalten – Eigenverantwortung stärken, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (63)2009, 4: 291-292.
  - Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., Marmot, M. (1998): Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. In: American Journal of Public Health, Vol. 88. (1), S. 68-74.
  - Bundesagentur für Arbeit (2009): Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland. Monatsbericht 08/2009, Nürnberg.
  - Bundesministerium für Arbeit und Soziales/ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2008): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006, Unfallverhütungsbericht Arbeit, Dortmund.
  - Erhard, B (2009): Wer Krankheitsdaten sammelt, wird sie eines Tages auch verwenden, in: Gute Arbeit. 05/2009: 14-15.
  - Erlinghagen, M.: Mehr Angst vor Arbeitsplatzverlust seit Hartz? Langfristige Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit in Deutschland, IAQ-Report , 2010-02, www.iaq.uni-due.de/iaq-report/.
  - European Agency for Safety and Health at Work (2005): Lärm bei der Arbeit, in: Magazine 08/DE.
  - European Agency for Safety and Health at Work (2008): OSH in figures: stress at work — facts and figures in: European Risk Observatory Report.
  - Fricke, Else, Werner Fricke, Manfred Schönwälder und Barbara Stiegler (1981): Qualifikation und Beteiligung. Das 'Peiner Modell'. Frankfurt a. M. New York: Campus.
  - Fricke, W.: Beteiligung, Mitbestimmung und Humanisierung der Arbeit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (2)1982: 72-76.
  - Geray, Max: Gefährdungsbeurteilung bei John Deere Mannheim, in: Gute Arbeit. 9/2008: 32.
  - Glitz, K.J.; Seibel, U.; Rohde, U.; Sievert, A.; D. Ridder, D.; Leyk, D. (2008): Manuelle Einschränkungen durch Kälteexposition der Hände, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (4) 2008: 257-265.
  - Greiner, B. A. (1998). Der Gesundheitsbegriff, in Bamberg, E, Ducki A., Metz, A.-M. (Hrsg.), Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte, Göttingen: Angewandte Psychologie: 39-55).
  - Hurrelmann, K. (2006): Gesundheitssoziologie: Eine Einführung in sozialwissenschaftliche Theorien von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung. Weinheim u. a.: Juventa-Verl.
  - INQA (Hrsg.) (2010): Thematischer Initiativkreis TIK – Demografie: Arbeit 2020 – gesund und motiviert älter werden in Beschäftigung, Berlin (Veröffentlichung in Vorbereitung).
  - Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Vahtera, J., Marmot, M. G. (2003): Sickness absence as a global measure of health: evidence from mortality in the Whitehall II prospective cohort study, in: BMJ, Vol. 327
  - Klotter, C. (1999). Historische und aktuelle Entwicklungen der Prävention und Gesundheitsförderung – Warum Verhaltensprävention nicht ausreicht, in: Oesterreich, R., Volpert, W. (Hrsg.), Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Bern: Huber: 23-61.
  - Langhoff, T. (2009): Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, Heidelberg.
  - Langhoff, T./Satzler, R.: Betriebliche Erfahrungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen, in: Gute Arbeit 3/2010: 13-16.
  - Langhoff, T.; Krietsch, I.; Schubert, A.; Starke, C.: Gesundheitsintervention in der Ursache-Wirkungs-Kette psychischer Belastungen bei der Leiharbeit, in sicher ist sicher, Nr.2/2010, S. 66ff.
  - o.A. Die Vorzüge eines präventiven betrieblichen Gesundheitsmanagements, in: Gute Arbeit. 11/2008: 9-11.
  - o.A. Gallup-Studie: Unengagiertes Arbeiten durch schlechtes Management–Milliardenverluste in: Arbeit und Ökologie 01/2003: 10-11.
  - o.A. Tatort Betrieb: Erfahrungen mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, in: Gute Arbeit. 1/2009: 15-19.
  - Peter, R. (2006): Psychosoziale Belastungen im Erwachsenenalter: Ein Ansatz zur Erklärung sozialer Ungleichverteilung von Gesundheit? In: Richter, M. /Hurrelmann, K. (Hrsg.): Gesundheitliche Ungleichheit: Grundlagen, Probleme, Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 109-123.
  - Pickshaus, K./Spieker: Beschäftigungsfähigkeit herstellen und entwickeln– Ansprüche aus gewerkschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (63)2009, 4: 285-290.
  - Reusch, J (2010): Psychische Gesundheit im Arbeitsleben – Herausforderungen an die Arbeitswelt von morgen, in: Gute Arbeit. 01/2010: 13-17.
  - Rosenbrock, R. (2004): Prävention und Gesundheitsförderung: Gesundheitswissenschaftliche Perspektiven, in: Elsner, G., Gerlinger, T., Stegmüller, K.: Markt versus Solidarität. Gesundheitspolitik im deregulierten Kapitalismus, Hamburg.
  - Satzler, R. (2010): Die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung als Instrument partizipativer Gestaltung von Arbeitsbedingungen, in: Pargema-Abschlussband, im Erscheinen.
  - Siegrist, J. (2005): Medizinische Soziologie: 18 Tabellen. München u. a.: Elsevier Urban & Fischer.
  - Siegrist, J./Dragano, N. (2008): Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. In: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, Vol. 51. (3), S. 305-312.
  - Stangl-Taller, W.: (Arbeitsblätter) Arbeitslosigkeit bei Jugendlichen. Auf <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/> (zuletzt am 28.09.2009).
  - Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie – 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 459ff.
  - Ulich, E./Wülser, M. (2009): Gesundheitsmanagement in Unternehmen – 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler: 314.
  - Ullsperger, P./Windel, A.: Psychische Belastung und Beanspruchung aus Sicht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (1-2) 2002.
  - Volkholz, V. & Langhoff, T (2003): Alter und Altern der Erwerbstätigen in NRW, Studie für das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales in NRW, Dortmund.

## Gesundheitsprävention und präventive Arbeitsgestaltung als arbeitspolitische Herausforderung

ARNO GEORG

In der durch Erwerbsarbeit ermöglichten Kommunikation, sozialen Identität und sozialen Anerkennung liegen gesundheitliche bzw. gesundheitsförderliche Potenziale für das Bewältigungshandeln der Individuen. Denen stehen potentielle Risiken von Belastungen physischer, chemikalisch-biologisch-physikalischer und psychosozialer Art in der Arbeitswelt gegenüber. Ist ein Ausgleich mit den gesundheitlichen Potenzialen nicht möglich, können daraus gesundheitliche Beschwerden und Erkrankungen resultieren. Diese gesundheitlichen Chancen und Risiken der Erwerbsarbeit wirken auch in die Lebensbereiche außerhalb der Erwerbssphäre hinein, ebenso wie es gesundheitliche Wirkungen von außerhalb der Erwerbssphäre in die Erwerbsarbeit hinein gibt.

### Arbeitsbedingte Erkrankungen

Das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG), eines der Reformgesetze der sozialliberalen Ära, führte den Begriff »arbeitsbedingte Erkrankungen« 1973 im Zusammenhang mit den Aufgaben der Betriebsärzte u. a. bei der Unterstützung des Arbeitgebers in Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ein (Funke/Tiller 1985; Müller 1985). Anders als der versicherungsrechtliche Begriff der Berufskrankheiten im SGB VII steht der Begriff der arbeitsbedingten Erkrankungen hier im Kontext der Festschreibung präventivmedizinischer bzw. präventiver Aufgaben der Betriebsärzte. Gemeinsamer Kern verschiedener Definitionsversuche in der Literatur ist, die Arbeitswelt als (mit-) verursachenden, verstärkenden oder die Heilung behindernden Faktor von Erkrankungen ohne die strengen Kausalvoraussetzungen der Berufskrankheiten

zu fassen.<sup>1</sup> Semantisch richtiger wäre der Begriff »arbeitsbezogene Erkrankungen« (»workrelated diseases«), den auch die WHO benutzt. Je nach Betrachtungsstandpunkt können arbeitsbedingte Erkrankungen als ergänzender Begriff zu den Berufskrankheiten oder als die Teilmenge Berufskrankheiten einschließender Oberbegriff verstanden werden. In der Präventionsarbeit hinsichtlich arbeitsbedingter Erkrankungen sind auch gesundheitliche Beschwerden eingeschlossen, die nicht oder nicht immer medizinisch definierten Krankheiten zugeordnet werden können.

Die Umsetzung des ASiG hinsichtlich einer Implementierung von Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen ist nach allgemeiner Einschätzung von Beginn an hoch defizitär geblieben. Nach allen verfügbaren Informationen spielen arbeitsbedingte Erkrankungen im beruflichen Alltag von Betriebsärztinnen und Betriebsärzten eine allenfalls rudimentäre Rolle. »Traditionelle« medizinische Sozialisation (Müller et al. 1992) und die Logik des Berufskrankheitenrechts erschweren diesen Prozess (Rosenbrock/Lenhardt 1999). Im Ergebnis führten die vorgegebenen Problemdefinitionen im Rahmen des Unfallparadigmas zu einer systematischen Reduktion und »Dethematisierung der industriellen Pathogenität« (Müller 1993).

### Neues Arbeitsschutzleitbild durch die EU

Seit 1989 hatte die Umsetzung der EU-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz<sup>2</sup> in das nationale Recht der Bundesrepublik Deutschland angestanden. Dieser Prozess, der mit der Verabschiedung des neuen Arbeitsschutzgesetzes vorläufig abgeschlossen wurde, brachte absehbar Veränderungen der Handlungsgrundlagen im betrieblichen Arbeits- und Ge-

<sup>1</sup> Zu Definitionen vgl. z. B.: von Ferber/Slesina, 1981, S. 40f.; Müller, 1985, S. 57; Becher, 1997, S. 100f.

<sup>2</sup> Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit (Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. L 183 S. 1).

sundheitsschutz und insbesondere seines Leitbildes mit sich (Jeiter 1992; Marstedt/Mergner 1996; Mattik 1998; Bieback/Oppolzer 1999).

Zum einen wurden mit der Übernahme der europäischen Rechtsnormen u. a. die Schutzbestimmungen auf alle Tätigkeitsbereiche ausgeweitet sowie die Schutzpflichten des Arbeitgebers konkretisiert. Die Verpflichtung zur Durchführung von Gefährdungsanalysen, zu deren Dokumentation und zur Einhaltung einer qualitativen Rangfolge von Schutzmaßnahmen bedeuten eine Systematisierung der betrieblichen Prävention, eine Abkehr vom eher reaktiven Handeln sowie eine Erweiterung des Arbeitsschutzbegriffs selbst auf Maßnahmen der »menschengerechten Gestaltung von Arbeit«<sup>3</sup>. Das neue Leitbild schließt im weitesten Sinne psychosoziale Arbeits- und Gesundheitsbelastungen ein und entspricht damit der aus dem Wandel der Belastungsstrukturen in der Arbeitswelt (Marstedt/Mergner 1986; Dabrowski et al. 1989; Elkeles, 1998; BKK-BV 2007) resultierenden Anforderung, eine Arbeitsschutzpraxis zu überwinden, die sich konzeptionell auf die klassischen Risiken der Industriearbeit stützt und durch Normsetzung und Kontrolle umgesetzt wird.

Der o. g. Leitbildwandel im deutschen Arbeitsschutz deutete sich auch in der parallel zur Umsetzung des ArbSchG vorbereiteten Änderung des Sozialgesetzbuches (SGB) an, das den Präventionsauftrag der gesetzlichen Unfallversicherung (Berufsgenossenschaften) auf die Verhütung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren ausweiten sollte. Hier nur implizit nahm dann das Gesundheits-Reformgesetz 1989 explizit in seinem § 20 (»Gesundheitsförderung, Krankheitsverhütung«) auf das WHO-Konzept der (betrieblichen)

Gesundheitsförderung (BzGA/ WHO 1989, 1992) Bezug und räumte den gesetzlichen Krankenkassen die Möglichkeit zur Durchführung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung und der Mitwirkung bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren ein (Badura et al. 1994; Brandenburg et al. 1997; Bamberg et al. 1998; Gröben/ Bös 1999; Breucker 2000; Georg/ Peter 2008) – bis zum abrupten, aber vorübergehenden Ende dieser Entwicklung durch das Bundesgesundheitsministerium 1996 in einer populistischen Kampagne (»Bauchtanz als Kassenleistung«).

In Summe ihrer Elemente kann die Arbeitsschutzreform als wichtige Innovation auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gelten (Konstanty/Zwingmann 1997; Pieper 1998; Gerlinger 2000). Wie bei jeder Rechtsänderung, die sich nicht z. B. auf eine Neuregelung technischer Verfahrensregeln beschränkt, sondern die Implementation neuer Leitbilder beinhaltet, ist bei der Arbeitsschutzreform davon auszugehen, dass ihre Implementierung im wesentlichen durch Anpassungsprozesse seitens der beteiligten Akteure geschehen musste – und immer noch muss. Inwieweit sie zu einer tatsächlichen Verbesserung von Arbeitsschutz, Prävention und gesundheitlicher Lage der Beschäftigten beigetragen hat, kann noch nicht abschließend beurteilt werden. Zwar haben sich die intermediären Einrichtungen insgesamt schrittweise (und in unterschiedlichem Tempo) in die »präventive Richtung« bewegt und Elemente der BGF in ihre Routinen übernommen, auf der betrieblichen Ebene allerdings agieren Arbeitsgestaltung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung oft noch unkoordiniert in getrennten Welten.

### **Arbeitsweltbezogene Prävention vor Ottawa**

Ein Anknüpfen an die Tradition bevölkerungsbezogener Ansätze der Gesundheitspolitik, wie z. B. die in der Weimarer

<sup>3</sup> Gesetz zur Umsetzung der EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz und weiterer Arbeitsschutz-Richtlinien vom 7.8.1996 (BGBl. I S. 1246).

Republik weiterentwickelte Gewerbehygiene (mit differenzierter arbeitsweltbezogener Gesundheitsberichterstattung) war nach dem Faschismus in der Bundesrepublik nicht möglich (Labisch 1992). Der öffentliche Gesundheitsdienst wurde im Laufe der folgenden Jahre zur »medizinischen Restgröße« und der niedergelassene Arzt zur Leitinstanz der medizinischen Versorgung und Prävention.

Karmaus (1985) beschreibt für die 1950er bis 80er Jahre aufeinander folgende und z. T. parallel verlaufende Phasen von Präventionsstrategien in Deutschland auf dem Weg von der gesellschaftlichen Prophylaxe zur präventiven Tätigkeit als reiner ärztlicher Behandlungsmedizin. Das zugrunde liegende Krankheitsverständnis bezieht sich dabei durchgehend auf das somatische Modell der Medizin und das Risikofaktorenmodell. Während die dahinter stehende »autoritative Massenpädagogik« (Horn u. a. 1983) noch menschliche Handlungsweisen simplifiziert, fordert Ch. v. Ferber bereits 1971 eine versorgungssektorenübergreifende Gesundheitspolitik, Naschold (1967) untersucht Strukturen und Auswirkungen von Macht und Herrschaft im Gesundheitswesen.

### **Der bio-medizinische Ansatz im Beanspruchungs-Belastungs-Konzept der Arbeitswissenschaft**

Descartes formulierte um 1630 mit der Trennung von *res cogitans* (dem »Gedanklichen«) und *res extensa* (der Maschine »Körper«) ein naturwissenschaftliches Paradigma der Erkenntnisgewinnung, welches das naturwissenschaftliche Krankheitsverständnis der modernen Medizin nachhaltig beeinflusste. War dadurch der Blick in das »Innere« des Menschen überhaupt erst ermöglicht, so wurde in den nachfolgenden Jahrhunderten der naturwissenschaftliche Reduktionismus in der medizinischen Lehre und im Medizinsystem differenziert ausgearbeitet.

Danach werden Krankheitssymptome (körperliche Beschwerden, körperliche Veränderungen, psychische Auffälligkeiten) durch organische Defekte (Abweichung von Normwerten wie Blutdruck- oder Blutzuckerwerte, Erythrocytenanzahl) erklärt, die, nach biochemischen, funktionellen oder anatomischen Kriterien sortiert und zusammengefasst, die eigentliche Krankheit (Entität) bilden. Der kranke Mensch als Subjekt und Handelnder bleibt weitgehend ausgeklammert als passives Objekt physikalischer Prozesse. Als Ursachen der Abweichungszustände werden weniger gesellschaftlich bedingte (soziale Lage, Arbeitsbedingungen) Faktoren angesehen als vielmehr endogene/ genetische Schwächen bzw. individuelles Fehlverhalten. Multifaktorielle Bedingungsgefüge werden zwar thematisiert, können aber konzeptionell nicht ausreichend präzise gefasst werden.

Das Risikofaktorenmodell als neuzeitliche Wendung des biomedizinischen Krankheitsmodells unter den Bedingungen zunehmender »Zivilisationskrankheiten« war die Grundlage spezieller Risikofaktorenmodelle zur Erklärung und Prognose des Auftretens gesundheitlicher Störungen. Ursprünglich für Herz-Kreislauf-Erkrankungen formuliert, wurde es um die statistisch-epidemiologische Perspektive erweitert. Risikofaktoren werden danach verstanden als »... definierbare Noxen, durch deren Wirksamkeit Krankheit entsteht, indem sie allein oder (wie fast immer) gemeinsam mit anderen wirken« (Schaefer/Blohmke 1978, 177). Mit der Berücksichtigung verhaltensbedingter Einflüsse bei der Entstehung von Gesundheitsstörungen (Rauchen, Alkoholkonsum, Bewegungsmangel, Übergewicht, Stress) gerät zwar die lebens- und arbeitsweltliche (i. e. gesellschaftliche) Dimension von Krankheit indirekt in den Blick, das Modell kann in seiner konzeptionellen Engführung allerdings dem Individuum nur die Rolle des »Risikoträgers« zubilligen. Sofern der ‚Körper‘

in seiner biologischen Eigengesetzlichkeit vom Patienten als ‚Person‘ getrennt gesehen wird, hat nur die Krankheit, nicht aber der Patient eine Geschichte.

Das Belastungs-Beanspruchungskonzept von Rohmert/ Rutenfranz (1975) ist ein aus der technischen Werkstoffprüfung abgeleiteter, biomedizinisch inspirierter, arbeitswissenschaftlicher Ansatz, Arbeitsanforderungen und -bedingungen im Hinblick auf ihre Wirkungen auf das Individuum zu analysieren und zu beurteilen. Er unterscheidet zwischen arbeitsinhalts- und situationsbezogenen Belastungen (Lärm, Gefahrstoffe, Informationsverarbeitung, ...) und Beanspruchungen (physiologische Parameter wie Herzrate, Pulsfrequenz, etc.), individuelle Voraussetzungen (körperliche Disposition, Alter, Größe, Trainingsstatus etc.) können Belastungen moderieren. Unterstellt wird ein dichotomes Verständnis von Krankheit und Gesundheit, das bei Vorliegen von Expositionen unterhalb festgelegter Kenngrößen und Maßzahlen nur Gesundheit (als »Nicht-Krankheit«) erwartet.

Trotz später vorgenommener Weiterentwicklungen bleibt es ein Reiz-Reaktions-Modell, in dem nicht quantifizierbare Belastungen nur unzureichend verarbeitet werden können, psychische Belastungen gar nicht (Semmer, Zapf, Dunkel, 1998). Luczak und Rohmert (1997) resümieren als weitere Schwächen die Vernachlässigung langfristig eintretender Gesundheitsfolgen, eine unidirektionale Sicht des Ursache-Wirkungsverhältnisses von Belastung und Beanspruchung sowie eine Vernachlässigung von Bewältigungsressourcen.

### **Die Ottawa-Charta der WHO und ihre Impulse: Die Karriere der (betrieblichen) Gesundheitsförderung**

Maßgeblich vorangetrieben durch das europäische Büro (und unter relativ starker deutscher Beteiligung) schlägt das

Charta-Programm der WHO nicht weniger als ein alternatives Präventionsparadigma vor: Im Gegensatz zum Individuum zentrierten, biomedizinischen Ansatz einer am Risikoverhalten orientierten Prävention soll es zukünftig vor allem um krankheitsunspezifische Interventionen primärer Gesundheitspolitik gehen. Damit vollzog die WHO eine Hinwendung zur primären Gesundheitsförderung und proklamierte, dass die individuelle Gesundheit und ihre Sicherung immer auch Ausdruck von sozialen Lebenslagen ist. 1984 verabschiedete dann das europäische Regionalbüro der WHO ein Diskussionspapier, in dessen Prinzipien<sup>4</sup> zum Ausdruck gebracht wird, dass Gesundheit als eine wesentliche Grundbedingung des alltäglichen Lebens und nicht als Lebensziel zu verstehen ist (vgl. WHO/Euro/RC 34/7).

Die programmatische Grundlegung des Begriffs der Gesundheitsförderung erfolgte dann 1986 durch die WHO in Ottawa/Kanada. Die dort verabschiedete Charta sah sich als Versuch, eine Orientierungshilfe für nationale Gesundheitspolitiken und Präventionsstrategien (vor allem: westlicher Industrienationen) zu verabschieden. Das zentrale Ziel der angestrebten gesundheitlichen Selbstbestimmung wird in drei Schlagwörtern benannt: »Interessen vertreten (advocate), Vermitteln und Vernetzen (mediate) und Befähigen (empowerment/enabling)« (WHO 1986). Die Handlungsfelder sollen ineinander greifen: persönliche Kompetenzen schaffen über gesundheitsbezogene Gemeinschaftsaktionen gesundheitsförderliche Lebenswelten, umgekehrt ermöglicht die Gestaltung sozial-ökologischer und politischer Verhältnisse die Entfaltung persönlicher Kompetenzen.

Die Karriere dieses auch für die arbeitsbezogene Gesund-

<sup>4</sup> Alltagsbezug, Bedingungen und Ursachen von Gesundheit beeinflussen, plurale Integration von Ansätzen, aktive Beteiligung Betroffener, Gesundheitsförderung als nicht-medizinische Dienstleistung

heitsforschung zentralen Ansatzes birgt Chancen, aber auch, angesichts der Entwicklung der modernen Arbeitsverhältnisse, erhebliche Risiken.

Die Erfolgsgeschichte der Gesundheitsförderung im Gefolge von Ottawa liegt in der hohen Anschlussfähigkeit an verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen und nationale Kulturen begründet. Nicht zuletzt durch die neuen gesellschaftlichen Bewegungen (Ökologie, Gender) erfuhr Gesundheit einen anhaltenden Bedeutungszuwachs. Trotz offensichtlich hoher Anschlussfähigkeit an gesellschaftliche Tendenzen der flexibilisierten und entgrenzten Arbeit bestehen konzeptionelle Leerstellen und Unschärfen, die bis heute nicht ausreichend ausgefüllt sind. Dies betrifft zum einen den Gesundheitsbegriff wie auch das Konzept »Setting«.

Dahme und Wohlfahrt vermuten, dass mit dem Setting-Ansatz unbemerkt die »Beerdigung des sozio-ökologischen Ansatzes« vollzogen werde. Sie begründen diese Bewertung mit dem Rückzug aus großen Gesamtstrategien in Richtung auf die gesundheitsfördernde Gestaltung überschaubarer kleiner Lebensbereiche (nicht »das Land«, sondern die Nachbarschaft), was eine Zurücknahme von Veränderungs- und Gestaltungsansprüchen insbesondere auf der Ebene der politischen Steuerung beinhaltet (Dahme/ Wohlfahrt 1998). Die Vermutung der Autoren klingt plausibel, ist doch der von der Ottawa-Charta intendierte politische Reformprozess so komplex und radikal, dass konzeptionelle Abschwächungen vielen politisch Verantwortlichen willkommen erscheinen mögen. Dies kann beispielhaft an den Reaktionen, Interpretationen und Umsetzungen in Deutschland studiert werden (im Resultat: Kirschner u. a. 1995; MD 2004).

Parallel zur (Selbst-)Beschränkung von politischen Gestal-

tungsoptionen zeigt die praktische Umsetzung der setting-inspirierten betrieblichen Verhältnisprävention eine starke Tendenz zur Verhaltensorientierung, wo überwiegend Information, Beratung und Überzeugung als Instrumente der Gesundheitsförderung empfohlen werden. Auf der betrieblichen Ebene ist ein Muster erkennbar, nach dem mikrosoziale Verhältnisse (Arbeitszufriedenheit, der »betriebliche Apfeltag«) und mikropolitische Verhältnisse (weniger Stress durch Mobbingprävention, »gesundes« Führungsverhalten) entsprechend dem Settings Ansatz implementiert werden. Marstedt (1998) sieht in der betrieblichen Gesundheitsförderung eher »Schattenwürfe« sozialer Rationalisierung als Ansätze zu einer wirklichen Modernisierung präventiver Gesundheitspolitik in der Arbeitswelt.

Ziel einer »Re-Feudalisierung der betrieblichen Klassenbeziehungen« sei es, so Kühn mit Blick auf die Erfahrungen der amerikanischen Health Promotion Programme (Kühn 1993), über eine neue Gesundheits- und Leistungsethik ein höheres Maß an »innerer« Verausgabungsbereitschaft und Loyalität zu erzeugen.

### **Gesundheitsförderung durch Krankenkassen**

Durchaus in der Logik von Ottawa wurde mit der Novellierung des SGB V im Gesetz zur Strukturreform im Gesundheitswesen 1989 die praktische Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung und die Mitwirkung bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren vom Staat weitgehend an die Krankenkassen delegiert. Diesen seit Jahrzehnten ohnehin zunehmend entpolitisierten (zuletzt durch die Reform ihrer Selbstverwaltung) Akteuren des Gesundheitssystems wurden zeitgleich keine adäquaten neuen Befugnisse zur Durchsetzung wirksamer Prävention übertragen. So blieben Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung im

Wesentlichen auf ‚Arenen‘ beschränkt, die durch freiwillige Kooperation zu erreichen waren. Innerhalb weniger Jahre waren in einem für die Sozialversicherung beispielhaften Feldexperiment mehrere Tausend »Gesundheitsförderer« aus zahlreichen, der GKV bisher eher fernen Disziplinen (Ergotherapeuten, Ernährungsberater, Supervisoren) bei Krankenkassen beschäftigt, überwiegend im »de facto unbegrenzten Feld« der Verhaltensprävention (Lenhardt 1994).

Die WHO-Programmatik war das Leitkonzept in der rapiden Entwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung in Deutschland und im § 20 SGB V bestand zumindest eine Rechtsgrundlage, die Krankenkassen Möglichkeiten der betrieblichen Intervention zusprach. Sie sollten den Ursachen von Gesundheitsgefährdungen und Gesundheitsschäden nachgehen und auf ihre Beseitigung hinwirken (§ 20 SGB V Abs. 1). Außerdem bestand die Möglichkeit, in Zusammenarbeit mit den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren zusammenzuwirken (§ 20, Abs. 2). So entstand eine Reihe von Kooperationsprojekten, deren bekanntestes das BMAS-geförderte und vom BKK-BV und dem Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften durchgeführte »Kooperationsprogramm Arbeit und Gesundheit« (KOPAG) war (Bundesverband der Betriebskrankenkassen und Hauptverband der Gewerblichen Berufsgenossenschaften 1999).

Mit der Begründung von wettbewerbsinduzierter Fehlsteuerung (Seehofers »Bauchtanz auf Krankenschein«) entzog der Gesetzgeber mit der Novellierung des Paragraph 20 SGB V im Beitragsentlastungsgesetz 1996 den Krankenkassen kurzfristig wieder die Möglichkeit, eigenständig Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung durchzuführen. Die Neuformulierung des § 20 SGB V, jetzt nur noch auf Schutz-

impfungen, Selbsthilfe und die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren begrenzt, wurde vom Gesundheitsminister Seehofer mit Kostendämpfungsargumenten und fehlenden Evaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen begründet. Gegen starken Widerstand aus Wissenschaft und Praxis wurde das Gesetz verabschiedet, ein großer Teil neu aufgebauter BGF-Strukturen wurde »abgewickelt«.

Paradoxerweise fielen gerade in die darauf folgende Phase bedeutsame Initiativen für die Weiterentwicklung der BGF wie z. B. die Gründung des European Network for Workplace Health Promotion (1996, später folgte das Deutsche Netzwerk für BGF), die Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (1997) sowie das Projekt IPAG (»Integrationsprogramm Arbeit und Gesundheit«) der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherung (1997).

Das »Gesetz zur Reform der gesetzlichen Krankenversicherung ab dem Jahr 2000 (GKV-Reformgesetz 2000)«, das sich auf zustimmungsfreie Teile des ursprünglich umfassenderen Gesetzentwurfs beschränkte (Bundesgesetzblatt 1999), ließ die schleppend angelaufene Kooperation mit den Unfallversicherungsträgern bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren verpflichtend bestehen, formulierte aber Auflagen für die nun als Soll-Leistung kodifizierte Primärprävention und die Kann-Leistung BGF. Für alle Maßnahmen zur Primärprävention und BGF mussten qualitätssichernde Vorkehrungen getroffen werden (Handlungsfelder, Bedarfsbestimmung, Zielgruppen, Konzepte, Methoden). Krankenkassen konnten den Arbeitsschutz ergänzende Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung durchführen. Mit der Einschränkung der »Ergänzung« des AS sollte das »autonome« Besetzen (vernachlässigter) Aufgabenfelder der UV durch die Krankenkassen verhindert werden.

Durch das am 1. April 2007 in Kraft getretene Gesetz zur Stärkung des Wettbewerbs in der gesetzlichen Krankenversicherung wurden schließlich bisherige Kann-Aufgaben der GKV in der Gesundheitsförderung zu Pflichtleistungen.

Die innovativen Elemente des neuen § 20 SGB V sind die Aufnahme von Beteiligung aller betrieblich Betroffenen, betrieblicher Gefährdungsbeurteilung (interessanterweise analog zur Gefährdungsbeurteilung im § 5 des ArbSchG) und Maßnahmenentwicklung und Umsetzungsunterstützung. Da das Oberziel der arbeitsweltbezogenen Gesundheitsförderung, die Ausschöpfung der salutogenen Potenziale der Arbeitswelt, über Steigerungen der Anzahl an Betrieben mit betrieblichen Steuerungskreisen, Gesundheitszirkeln und speziellen Angeboten zur besseren Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsleben erreicht werden soll, ist irritierend, wenn bei den vorgeschlagenen Methoden eine starke Fokussierung auf Trainingsprogramme auf der Basis der kognitiven Verhaltenstherapie und Anleitungen zur individuellen Stressreduktion Platz greifen.

Entsprechend ist kritisiert worden, Krankenkassen fielen hinter ihre eigenen Ansprüche zurück, verfehlten den Setting-Ansatz und reduzierten mögliche Wirkdimensionen vorausseilend (Rosenbrock 2000; Georg, Peter 2008), indem sie sich nach wie vor am klassischen Risikofaktorenmodell und der daraus abgeleiteten »Verhaltensmedizin« orientierten (Badura, Hehlmann 2003). Auch wenn der von der GKV als »Verteidigung« ins Feld geführte Verweis auf fehlende Rechtsgrundlagen für Maßnahmen der Arbeitsgestaltung doch relativ schwach scheint (Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Krankenkassen 2006, S. 47), so hat die GKV insgesamt zentrale Impulse für arbeitsbezogene Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung gesetzt und weithin übernommene Standards entwickelt:

- Promotion betrieblicher Regieinstanzen für betriebsbezogene Gesundheitsaktivitäten, z. B. im »Arbeitskreis Gesundheit«
- Routinedatenanalysen (vor allem) mit Arbeitsunfähigkeitsdaten<sup>5</sup> in Form von Gesundheitsberichten als Grundlage einer »betrieblichen Epidemiologie« und als Kommunikationsgrundlage für zielgruppengenaue Prävention
- Pragmatisierung der Gesundheitszirkel<sup>6</sup> als beteiligungsorientiertes Instrument zur Bestandsaufnahme und Maßnahmenplanung.

Ihre Bedeutung in der betrieblichen Praxis ist allerdings nur langsam angestiegen (Arbeitsgemeinschaft der GKV-Spitzenverbände und Medizinischer Dienst der Krankenkassen 2006).

Aktuelle Strategien der Routinisierung und Qualitätssicherung von Maßnahmen überdecken ein Problem: Hoffnungen im Gefolge von Ottawa, dass Gesundheitsförderung zwischen empirisch vorhandener Verhaltensprävention und politisch gewünschter, jedoch konzeptionell unterentwickelter Verhältnisprävention vermitteln und sich als »dritten Typ der Prävention« (Rosenbrock 1992) installieren könnte, wurden nicht erfüllt, weil die wettbewerbsgetriebene Maßnahmen-durchführung zur »Haltearbeit« zu wenig Priorität und Ressourcen zur konzeptionellen Weiterentwicklung ließ.

Mittlerweile sind jedoch im Bereich der Erwerbsarbeit Sub-

<sup>5</sup> Arbeitsunfähigkeitsanalysen wurden bereits in den siebziger und achtziger Jahren vor dem Hintergrund der Prävention »arbeitsbedingter Erkrankungen« (nach § 3.1.3c Arbeitssicherheitsgesetz) entwickelt und erprobt (Georg u. a. 1982, Slesina et al. 1998).

<sup>6</sup> Das Gesundheitszirkelkonzept wurde im Rahmen von Modellprojekten (Förderprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens) in zwei Grundformen an der Universität Düsseldorf in Kooperation mit den Stahlwerken Thyssen und an der Technischen Universität Berlin in Zusammenarbeit mit der Volkswagen AG entwickelt und erprobt. Während das »Düsseldorfer Modell« eher verhältnisorientiert war und in erster Linie auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitssituation zielte, verfolgte das »Berliner Modell« stärker verhaltensorientierte Ziele (Slesina 2001, S. 76; außerdem Friczewski et al. 1994; Schröder und Sochert 1997; Slesina et al. 1998; Westermayer und Bähr 1994;).

jektivierung und Entgrenzung der Arbeit fortgeschritten und die neuen Formen der Arbeit brauchen komplementär-kompensatorisch genau jene Art entbetrieblicher und individuellenbezogener Prävention, die in den Wohlfühlprogrammen aller Kassenarten angeboten wird: Bewegung, Ernährung, Entspannung fördern universelles Bereitsein für alles, was kommt.

Ende der 80er Jahre konnten GKV-Protagonisten der betrieblichen Gesundheitsförderung («Salatblatt auf der Maschine») erfolgreich Vorwürfen begegnen, »Rationalisierungsvorbereiter« und Destabilisatoren betrieblicher Arbeitsschutz- wie Mitbestimmungsroutinen zu sein. In der aktuellen Situation des Abbaus der Institutionen der Arbeitsgesellschaft muss die GKV die historische Passgenauigkeit der Ottawa-Logik prüfen, nach der die individuelle Befähigung, das Empowerment, der Verhältnisprävention vorausgesetzt wird. Sie muss prüfen, ob sie neoliberale Arbeitspolitik durch ihre Schwerpunktsetzung in der Gesundheitsförderung mitfördern will.

### Rollback der Arbeits- und Gesundheitsforschung?

Die über die Globalisierung, vor allem nach dem Zusammenbruch des sozialistischen Lagers und damit Beendigung der Systemkonkurrenz, eingeleiteten weitergehenden Prozesse der Flexibilisierung und »Entgrenzung« von Arbeit (Altvater/Mahnkopf 2004, Dörre/Röttger 2003) führen zur Auflösung integrativer Konzepte menschengerechter Arbeitssystemgestaltung. Schlichte ergonomische Arbeitsgestaltung mit subjekt-(verhaltens-)bezogenen Präventionsprogrammen als Additiva kommen auf, der/ die »ArbeitskraftunternehmerIn« (Voß, Pongratz 1998) rückt in den Mittelpunkt des Bemühens. Nicht mehr Verhältnisse, die immer schwieriger zu erfassen und beschreiben sind, sondern das Verhalten der Arbeitnehmerinnen tritt (wieder) in den Mittelpunkt. Kein Wunder,

scheint doch das arbeitende Subjekt allein noch verlässlich »greifbar« und wird deshalb Gegenstand neuer konzeptioneller und methodischer Ansätze, wie etwa des Workability Index (WAI) oder auch des »Vitalitätsmessplatzes« (Georg/Peter 2007).

Hinsichtlich der im Rahmen der Humanisierungsforschung entwickelten integrierten Konzepte der gesundheitlichen Prävention, die gesundheitsepidemiologischen Untersuchungen, sicherheitsbezogenen Expertensachverständigen, betriebswirtschaftliche Bewertungen und Erfahrungswissen von Beschäftigten über Gesundheitsberichte und Gesundheitszirkel zusammenführten, sind Tendenzen der Rückbildung anspruchsvoller Verfahren zu bemerken in Richtung auf mikropolitische Problemlösungsstrategien mit begleitenden individualisierten Methoden universell kompensatorischen Trainings und Coachings. Die übergreifende Vermarktlichung dieser Prozesse («Rekommodifizierung») gibt ihnen eine weitere problematische Note.

### Literatur

- Altvater, Elmar, Mahnkopf, Birgit (2004): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft, 6. Aufl. Münster.
- Badura, Bernhard, Hehlmann, Thomas (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation; Heidelberg.
- Badura, Bernhard; Elkeles, Thomas; Grieger, Bernd; Huber, Ellis; Kammerer, Wolfgang (Hg.) (1995): Zukunftsaufgabe Gesundheitsförderung. 4. Aufl. Mabuse-Verlag: Frankfurt am Main.
- Bamberg, Eva; Ducki, Antje; Metz, Anna-Marie (Hg.) (1998): Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte. Verlag für angewandte Psychologie: Göttingen.
- Bieback, Karl-Jürgen; Oppolzer, Alfred (Hg.) (1999): Strukturwandel des Arbeitsschutzes. Schriftenreihe der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Bd. 3.
- Brandenburg, Uwe; Kollmeier, Heinrich; Kuhn, Karl; Marschall, Bodo; Oehlke, Paul (1997): Prävention und Gesundheitsförderung im Betrieb. Erfolge, Defizite, künftige Strategien. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Tb 51. 2. Aufl. Wirtschaftsverband NW: Bremerhaven.
- Breucker, Gregor (Hg.) (2000): Toward Better Health at Work. Successful European Strategies. Wirtschaftsverband NW: Bremerhaven.
- Bundesverband der Betriebskrankenkassen (Hg.) (1999): Nutzung und Fortentwicklung der KOPAG-Ergebnisse. Weiterführung des Kooperati-

- onsprogramms Arbeit und Gesundheit – KOPAG. Wirtschaftsverlag NW: Bremerhaven.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung in Verbindung mit dem Regionalbüro Europa der Weltgesundheitsorganisation (Hg.) (1989): Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. Springer: Berlin, Heidelberg, New York.
  - Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung in Verbindung mit dem Regionalbüro Europa der Weltgesundheitsorganisation (Hg.) (1992): Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. Beiträge der Internationalen Konferenz »Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt«. Fränkische Nachrichten Druck- und Verlags-GmbH: Taubertschheim.
  - Dabrowski, Hartmut; Marstedt, Gerd; Mergner, Ulrich (1989): Mehr als Monotonie und Zeitdruck. Soziale Konstitution und Verarbeitung von psychischen Belastungen im Betrieb. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden.
  - Dahme, Heinz-Jürgen, Wohlfahrt, Norbert (1998): Gesundheitsförderung – ein Präventionskonzept im Wandel; in: Dahme, Heinz-Jürgen, Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.): Umsteuerung oder Ende der Gesundheitsförderung. Düsseldorf.
  - Detje, Richard, Pickshaus, Klaus; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. Hamburg.
  - Dörre, Klaus, Röttger, Bernd (Hrsg.) (2003): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg.
  - Elkeles, Thomas (1998): Arbeitende und Arbeitslose. In: Schwartz, Friedrich Wilhelm; Badura, Bernhard; Leidl, Reiner; Raspe, Heiner; Siegrist, Johannes (Hg.): Das Public Health-Buch. Urban & Schwarzenberg: München, Wien, Baltimore.
  - Friczewski, Franz (1994): Gesundheitszirkel als Organisations- und Personalentwicklung: Der »Berliner Ansatz«. In: Westermayer, Gerhard, Bähr, Bernhard (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitszirkel, Göttingen und Stuttgart.
  - Funke, Ulrich; Tiller, Ralf Eike (1985): »Arbeitsbedingte Erkrankungen« in betriebsärztlicher Sicht. Zum Verhältnis von wissenschaftlicher Arbeitsmedizin und betriebsärztlicher Tätigkeit bei der Prophylaxe. Arbeitsmedizin Sozialmedizin Präventivmedizin 20.
  - Georg, Arno; Peter, Gerd (2008): Analyse und Bewertung subjektiver Arbeit. Übergreifende theoretische Reflexionen und interdisziplinäre Methodenvergleiche, Dortmund.
  - Gerlinger, Thomas (2000): Arbeitsschutz und europäische Integration. Die Umsetzung von europäischen Arbeitsschutzrichtlinien und die Entwicklung nationalstaatlicher Arbeitsschutzpolitik in Großbritannien und Deutschland. Leske + Budrich: Opladen.
  - Gröben, Ferdinand; Bös, Klaus u. M. v. Matthias Dillmann und Ralf Schröder (1999): Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung: Maßnahmen und Erfahrungen. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 19. edition sigma: Berlin.
  - Horn, Klaus; Beier, Christel; Wolf, Michael (1983): Krankheit, Konflikt und soziale Kontrolle. Eine empirische Untersuchung subjektiver Sinnstrukturen. Westdeutscher Verlag: Opladen.
  - Jeiter, Wolfram (1992): Gesundheitsschutz in der Arbeitsumwelt. Eine sozialpolitische Aufgabe. In: Neumann, Lothar F. (Hg.): Arbeits- und Gesundheitsschutz aktuell. Beiträge aus der Praxis. Bund-Verlag: Köln.
  - Karmaus, Wilfried (1985): Dreizehn Fehlerquellen epidemiologischer Studien. Schwierigkeiten beim Nachweis von Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz und in der Umwelt. Reihe Kritische Medizin im Argument. Argument-Sonderband 125. Argument: Berlin.
  - Kirschner, Wolf; Radoschewski, Michael; Kirschner, Renate (1995): §20 SGB V Gesundheitsförderung Krankheitsverhütung. Untersuchung zur Umsetzung durch die Krankenkassen. Forum Sozial- und Gesundheitspolitik, Bd. 6.
  - Kohte, Wolfhard (2008): Betriebliche Gesundheitsförderung – vom Stahlwerk in die Schule; in: Weber, Andreas (Hrsg.): Gesundheit – Arbeit – Rehabilitation – Festschrift für Wolfgang Slesina, S. Roderer Verlag: Regensburg.
  - Konstanty, Reinhold; Zwingmann, Bruno (1997): Perspektiven des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung nach der Arbeitsschutzgesetzgebung. WSI-Mitteilungen 50, 12.
  - Kühn, Hagen (1993): Healthismus. Eine Analyse der Präventionspolitik und Gesundheitsförderung in den U.S.A., Berlin, Edition Sigma.
  - Labisch, Alfons (1992): Homo Hygienicus. Gesundheit und Medizin in der Neuzeit, Frankfurt/New York.
  - Lenhardt, Uwe (1994): Betriebliche Strategien zur Reduktion von Rückenschmerzen, Berlin.
  - Lenhardt, Uwe (1999): Betriebliche Gesundheitsförderung durch Krankenkassen. Rahmenbedingungen – Angebotsstrategien – Umsetzung. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 18. edition sigma: Berlin.
  - Luczak, Holger, Rohmert, Walter (1997): Belastungs-Beanspruchungskonzepte, in: Luczak, Holger, Volpert, Walter (Hg.): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart.
  - Marstedt, Gerd (1998): Krankenkassen – Die neuen Gesundheitsberater der Risikogesellschaft?, in: Marstedt, Gerd, Müller, Rainer (Hrsg.): Gesellschaftlicher Strukturwandel als Herausforderung der Gesundheitswissenschaften. Bremerhaven.
  - Marstedt, Gerd; Mergner, Ulrich (1986): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Westdeutscher Verlag: Opladen.
  - Marstedt, Gerd; Mergner, Ulrich (1996): Gesundheit als Produktivitätspotential. Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung im gesellschaftlichen und betrieblichen Strukturwandel. WSI-Mitteilungen 49.
  - Martens, Helmut (2005): Nach dem Ende des Hype. Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik. Münster.
  - Martens, Helmut; Peter, Gerd; Wolf, Frieder O. (Hrsg.) (2001): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung: Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit. Frankfurt/M.
  - Medizinischer Dienst der GKV-Spitzenverbände (2005): Dokumentation 2004: Leistungen der Primärprävention und der betrieblichen Gesundheitsförderung gemäß § 20 Abs. 1 und 2 SGB V. Essen.
  - Müller, Rainer (1985): Arbeitsbedingte Erkrankungen. In: Ott, Erich; Boldt, Alfred (Hg.): Handbuch zur Humanisierung der Arbeit, Bd. 1. (Herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Dortmund). Wirtschaftsverlag NW: Bremerhaven, S. 53-74.
  - Müller, Rainer (1993): Arbeitsbedingte Erkrankungen als medizinisches und sozialpolitisches Problem. In: Milles, Dietrich (Hg.): Gesundheitsrisiken, Industriegesellschaft und soziale Sicherungen in der Geschichte. Schriftenreihe »Gesundheit – Arbeit – Medizin«, Bd. 7. Wirtschaftsverlag NW: Bremerhaven, S. 479-497.
  - Müller, Rainer; Pape, Susanne; Behrens, Johann; Braun, Bernard; Milles, Dietrich (1992): Gesundheitsschutz durch arbeitsmedizinische Betreuung. Fiktion oder Wirklichkeit? In: Neumann, Lothar F. (Hg.): Arbeits- und Gesundheitsschutz aktuell. Beiträge aus der Praxis. Bund-Verlag: Köln, S. 81-99.
  - Naschold, Frieder (1969): Organisation und Demokratie. Untersuchung zum Demokratisierungspotential in komplexen Organisationen, Stuttgart.
  - Pieper, Ralf (1998): Das Arbeitsschutzrecht in der europäischen Arbeits- und Sozialordnung: Grundlagen, Bestandsaufnahmen und Bewertung der Reform. (Hg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin).

Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschung, Fb 819. Wirtschaftsverlag NW: Bremerhaven.

- Rohmert, Walter, Rutenfranz, Joseph (1975): Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen, Bonn.
- Rosenbrock, Rolf; Müller, Rainer (1998): Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und Erkrankungen – Perspektiven des Arbeitsschutzes. In: Müller, Rainer; Rosenbrock, Rolf (Hg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung – Bilanz und Perspektiven. Asgard-Verlag: Sankt Augustin.
- Rosenbrock, Rolf; Lenhardt, Uwe (1999): Die Bedeutung von Betriebsärzten in einer modernen betrieblichen Gesundheitspolitik. Ein Gutachten. (Hg.: Bertelsmann Stiftung). Verlag Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.
- Schäfer, H., Blohmke, M. (1978): Sozialmedizin, Stuttgart.
- Schelsky, Helmut (1965): Über die Stabilität von Institutionen, besonders Verfassungen, in: ders., Auf der Suche nach der Wirklichkeit. Gesammelte Aufsätze. Düsseldorf, Köln.
- Schröder, Alfons, Sochert, Reinhold (1997): Gesundheitszirkel im Betrieb. Modelle und praktische Durchführung, Wiesbaden.
- Semmer, Norbert u. a. (1998): Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse, in: Dunckel, Heiner (Hg.). Handbuch der Instrumente zur Arbeitsanalyse, Zürich.
- Slesina, Wolfgang (2001): Evaluation von Gesundheitszirkeln. In: Badura, Bernhard, Litsch, Martin, Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2000, Heidelberg: Springer.
- v. Ferber, Christian (1973): Medizin-soziologische Konzepte der Krankheitsentstehung. In: Verhandlungen der Deutschen Gesellschaft für innere Medizin. München (Sonderdruck).
- Voß, Günther, Pongratz, Hans (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 1998, S. 131-158.
- Westermayer, Gerhard, Bähr, Bernhard (1994) (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitszirkel, Göttingen und Stuttgart.
- WHO (Hg.) (1986): Ottawa-Charta, zit. nach: Zugriff 16.1.2007 auf [www.euro.who.int/AboutWHO/Policy/20010827\\_2](http://www.euro.who.int/AboutWHO/Policy/20010827_2).

## Einschätzungen zum Forschungsstand Kombination physischer und psychischer Belastung und Beanspruchung

JÜRGEN KLIPPERT

### Komplementäre Anwendung objektiver und subjektiver Befragungs- und Messverfahren zur Analyse von Belastung und Beanspruchung

Derzeit sind in der Fertigung und der Montage komplexer Konsumgüter aufgrund der Anforderung nach einer flexiblen Fertigung Veränderungen wahrzunehmen, die durch die Verdrängung linearer fest verketteter Fließbandfertigung gekennzeichnet sind. An die Stelle des starren linearen Fließbandes treten zunehmend Formen einer zellulär organisierten Produktion, von denen man sich allgemein Steigerungen der Flexibilität und der Produktivität erwartet (Kono 2006, 51f.). In der Automobilindustrie sind diese Formen zellulärer Organisation der Fertigung gekennzeichnet durch Arbeitsplätze, an denen eine Arbeitsperson für mehrere Arbeitsschritte verantwortlich ist, wobei manuelle Tätigkeiten zumeist mit maschineller Bearbeitung verknüpft sind, was die Bindung der Arbeitsperson an den Takt mehrerer Maschinen bedeutet. Die Haupttätigkeit an derart gestalteten Arbeitsplätzen besteht zumeist im Entnehmen und Einlegen von Werkstücken bei kurzen Taktzeiten, wobei die Tätigkeit vorwiegend im Stehen verrichtet wird (Spanner-Ulmer u. a. 2009, 94f.).

Nach ergonomischen Kriterien werden die Körperhaltungen an untersuchten Chaku-Chaku-Systemen unauffällig eingestuft. Beanspruchungsschwerpunkte im Schulter-Nackengebiet und im Bereich des unteren Rückens werden auf die hohe Repetitivität der Tätigkeit zurückgeführt (Spanner-Ulmer u. a. 2009, 102). Es ist zu vermuten, dass die Beanspruchungen aus der Kombination psychischer und physischer Belastung resul-

tieren. Daher liefert die Analyse allein nach ergonomischen Kriterien nur unauffällige Befunde. Der Einsatz ganzheitlicher Analyseverfahren – die kombinierte Analyse physischer und psychischer Bedingungen – verspricht deutlichere Befunde.

Der Anteil an psychischen Belastungen am Arbeitsplatz ist in den letzten Jahren erheblich angestiegen. Dies belegt u. a. der Gesundheitsreport des Bundesverbands der Betriebskrankenkassen von 2009 (BKK, 2009). Der Gesundheitsreport bescheinigt eine Verdreifachung der psychischen Erkrankungen seit Beginn 1990. Derzeit sind mehr als 10 Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage von Mitarbeitern und Führungskräften über alle Berufssparten diesem Aspekt zuzuschreiben. Obwohl die Fehltagelast aufgrund psychischer Erkrankungen zunehmen, ist die Berücksichtigung der psychischen Belastungen in Gefährdungsbeurteilungen noch immer umstritten (Geray, Reusch 2009). Die Berücksichtigung psychischer Faktoren in der Gefährdungsbeurteilung erscheint jedoch dringend geboten, weil Zusammenhänge zwischen körperlichen Beschwerden (z. B. Leiden im Bereich der Lendenwirbelsäule), besonders infolge kumulierter Belastungen über längere Lebensspannen, nachgewiesen werden können (Thorbjörnsson u. a. 1998).

Umstritten ist nach wie vor die Aussagekraft subjektiver Methoden zur Erfassung psychischer Belastung und Beanspruchung, wie nicht zuletzt die Debatte um den »DGB Index Gute Arbeit« zeigt, und dass, obwohl die Validität subjektiver Verfahren bei sach- und fachgerechter Anwendung in Fachkreisen außer Zweifel steht (Kompier 2005).

Um dem Faktor psychische Belastungen in der Debatte mehr Gewicht zu geben, ist es hilfreich, den subjektiven Methoden objektive Methoden zur Seite zu stellen. Eine Möglichkeit

hierzu bietet die digitale Aufnahme von Bewegungsdaten des Körpers, die um Daten der Blickbewegungen ergänzt werden.

Die digitale Aufnahme von Körperbewegungen zur Analyse der Körperhaltungen wird bereits erfolgreich praktiziert (Klippert 2010, Klippert u. a. 2009, Gudehus u. a. 2009). Ein kombiniertes System zur parallelen Aufnahme von Blick- und Körperbewegungen ist bereits prototypisch realisiert. Sowohl das Blickverfolgungsverfahren als auch das Bewegungsaufnahmesystem sind körperfixiert und senden ihre Daten zur Aufnahme drahtlos an einen Computer. Die Reichweiten der Funkstrecken liegen in einem Radius von mindestens 20 m, selbst wenn sich Gegenstände oder Wände zwischen Testperson und Empfänger befinden.

Die Blickerfassungseinheit besteht aus einem sehr leichten Brillengestell, an welchem eine Augenkamera und eine Blickfeldkamera integriert sind. Die Blickfeldkamera ist zwischen den Augen auf Stirnhöhe am Brillengestell zentral positioniert. Aufgrund eines Weitwinkelobjektivs liefert sie ein hochauflösendes Bild des Blickfelds des Probanden. Die Augenkamera erfasst hingegen das Auge der Versuchsperson im Nahinfrarotbereich. Um keine Einschränkungen des Sichtfeldes zu bekommen, ist sie über dem linken Auge am Brillengestell positioniert. Ein Datenübertragungskabel verbindet beide Kameras mit der Erfassungseinheit. Diese ist mit zwei 5,8 MHz Funksendern gekoppelt, welche die kabellose Datenübertragung zur Empfängereinheit problemlos ermöglicht. Ein Akkupack versorgt die Erfassungseinheit und die Sender mit der notwendigen Energie. Die Empfängereinheit besteht aus zwei Funkempfängern und einem Notebook mit entsprechender Rekorder- und Analysesoftware. Mithilfe eines leistungsfähigen Notebooks erfolgt die Aufnahme in Echtzeit. Die Aufnahme von Bewegungsdaten erfolgt mit dem

Bewegungsaufnahmesystem »animazoo Gyro Gypsy 18«. Die Sensorik dieses Systems ist in einen körperfixierten Anzug integriert und umfasst 18 Inertialsensoren. Diese Sensoren bestehen aus einer Kombination aus Gyroskopen, Accelerometern, Magnetometern, die in sehr kleinen Sensorwürfeln untergebracht sind. Die Sensorik behindert die Bewegungsfreiheit nicht und die Integration in einen Anzug erleichtert das Anlegen der Sensorik ungemein. Um die Bewegungsdaten an die Empfangsstation zu übertragen, sind die Sensoren mit einer Funkübertragungsstation am Anzug verbunden. Von dort aus werden die Daten an die Empfangsstation im 2,4 MHz-Band gesendet. Der Empfänger ist mit einem Notebook vernetzt, auf dem die Aufnahme- und Auswertungssoftware installiert ist und die Bewegungen automatisch analysiert. Die parallele Aufnahme eines Videobildes zusätzlich zu den Bewegungsdaten erleichtert die Orientierung, da die Zuordnung der Körperhaltungen zur konkreten Tätigkeit visualisiert wird.

Im Rahmen zukünftiger arbeitswissenschaftlicher Grundlagenforschung ist zu ermitteln, welchen wissenschaftlichen Mehrwert das vorgestellte technische Messverfahren, ergänzend zu objektiven und subjektiven Befragungsverfahren, liefern kann. Es ist davon auszugehen, dass die Anwendung einer solchen Analysetechnik geeignet ist, die Aussagekraft von Befragungsverfahren mit »harten« Daten zu untermauern.

## Literatur

- Bundesverband, BKK (2009): Gesundheit in Zeiten der Krise. Berlin: BKK Bundesverband.
- Geray, Max; Reusch, Jürgen (2009): »Mahle: Über Mitbestimmung und Einigungsstelle zur ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung,« Gute Arbeit, 29-31.
- Gudehus, Thomas; Klippert, Jürgen; Zick, Jürgen (2009): »Ergonomische Beurteilung von Montagetätigkeiten durch Motion Capturing,« in: GfA (Hg.): 55. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft in Dortmund, 597-600.
- Klippert, Jürgen (2010): »Inter-Rater-Reliabilität eines Verfahrens zur Ergonomiebewertung im Frühstadium der Produktionsplanung,« in Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten – 56. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, ed. by GfA. Dortmund: GfA-Press, 831-834.
- Klippert, Jürgen; Gudehus, Thomas; Zick, Jürgen (2009): »Motion Capturing Verfahren und ihre Eignung zur ergonomischen Bewertung von Tätigkeiten in der Automobilmontage,« in: GfA (Hg.): 55. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft in Dortmund, 669-672.
- Kompier, Michiel (2005): »Assessing the psychosocial work environment – »subjective« versus »objective« measurement,« Scandinavian Journal of Work and Environmental Health, 31, 405-408.
- Kono, Hirokazu (2006): »Fundamental Principles and Viewpoints of Manufacturing Revolution Activities,« IEMS, 5, 48-56.
- Spanner-Ulmer, Birgit; Frieling, Ekkehardt; Landau, Kurt; Bruder, Ralph (2009): »Produktivität und Alter,« in Produktivität im Betrieb – Tagungsband der GfA Herbstkonferenz 2009, ed. by K. Landau. Stuttgart: Ergonomia Verlag, 81-117.
- Thorbjörnsson, Carina O.; Alfredsson, Lars; Frederiksson, Kerstin; Köster, Max; Michélsen, Hans; Vingard, Eva; Torgen, Margareta; Kilbom, Asa (1998): »Psychosocial and physical risk factors associated with low back pain: a 24 year follow up among women and men in a broad range of occupations,« Occupational and Environmental Medicine, 55, 84-90.

## Aktionsforschung – Wissenschaft und Praxis im Dialog

WERNER FRICKE

Das folgende Papier ist für den Arbeitskreis »Arbeitspolitik und Arbeitsforschung« beim Vorstand der IG Metall geschrieben. Im Mittelpunkt steht die Frage, welchen Beitrag Aktionsforschung zur Demokratisierung des Arbeitslebens leisten kann.

Es ist interessant zu beobachten, dass das Interesse vieler Sozial- und Arbeitsforscher in Deutschland an Aktionsforschung in den letzten Jahren zunimmt. Es gab in Deutschland zuletzt in den 1970er und 1980er Jahren eine sozialwissenschaftliche Diskussion zur Aktionsforschung, die aber dann einschief und erst jetzt wieder neu beginnt. Ähnlich ist es dem Thema demokratischer Beteiligung ergangen, auch und gerade in den deutschen Gewerkschaften. Nach intensiven Diskussionen, beflügelt von Modellversuchen aus dem Programm Humanisierung des Arbeitslebens, war es um das Thema Beteiligung bis vor ca. zehn Jahren sehr still geworden. Neuerdings ist das Interesse auch der Sozialforschung an demokratischer Beteiligung, Wirtschaftsdemokratie etc. wieder lebhaft geworden.

Demokratisierung des Arbeitslebens setzt voraus, dass die Belegschaften neben Management und Betriebsrat als betriebliche Akteure wahrgenommen werden. Sie haben eine eigene Stimme, eigene Vorstellungen von guter Arbeit, Kompetenzen zur Beteiligung an Prozessen der Arbeitsgestaltung und der betrieblichen Entwicklung einschließlich Organisationsentwicklung etc. Prekäre Arbeitsbedingungen nehmen den Beschäftigten einerseits den Mut, Ansprüche an eine gute Arbeit zu entwickeln. Andererseits verfügen Belegschaften aber auch über Widerstandspotenzial und innovatorische Qualifikationen (Fricke 2009). Es gibt eine Grenze, bei deren

Überschreiten Resignation und Passivität der Belegschaften in Widerstandshandeln umschlägt. Beispiele: flashmob-Aktionen im Einzelhandel und anderswo, die Aktionen der sans papiers in Frankreich, die Fabrikbesetzungen in Frankreich im vergangenen Jahr oder Streiks in Sweat-Shops neuerdings sogar in China.

### Einige Methoden der Aktionsforschung

Aktionsforschung hat in vielen Projekten dazu beigetragen, die Stimme der Belegschaften hörbar zu machen, ihr Widerstandspotenzial zu wecken, ihre innovatorischen Qualifikationen zu entfalten und Bedingungen aufzuzeigen, wie daraus veränderndes Handeln entstehen kann (Kristiansen, Bloch-Poulsen 2010; Fricke u. a. 1981).

Damit Arbeitsforschung Belegschaften dabei unterstützen kann, als Akteure einer Demokratisierung des Arbeitslebens zu agieren, sind dialogische Forschungskonzepte und ein arbeitspolitisches Engagement der Wissenschaftler erforderlich. Arbeitsforscher können betriebliche Interessenvertretungen und Belegschaften anregen und unterstützen, Räume zur betriebsöffentlichen Diskussion von Ansprüchen und Konzepten zur Gestaltung guter Arbeit zu schaffen (Herstellung betrieblicher Öffentlichkeit: Palshaugen 2002). Skandinavische Aktionsforscher haben einige Verfahren dazu entwickelt, zum Beispiel Dialogkonferenzen (Gustavsen 1992) und betriebliche Entwicklungsorganisationen (Palshaugen 2000).

Auf Dialogkonferenzen diskutieren Vertreter aller betrieblichen Gruppen vom Management bis zu shop floor Beschäftigten betriebliche Themen und einigen sich auf Aktionen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Entwicklungsorganisationen sind dauerhafte Einrichtungen zur Diskussion mittel- und langfristiger Perspektiven des Unternehmens wie

z. B. technisch-organisatorische Innovationen, Lohn- und Gewinnsituation, Ansprüche an eine gute Arbeit etc. – ebenfalls unter Beteiligung von Vertretern aller betrieblichen Gruppen.

In diese Diskussionen bringen Arbeitsforscher ihr Fachwissen ein. Betriebliche Interessenvertreter und Interessenvertreterinnen sowie Belegschaften erhalten Gelegenheit, ihre Arbeitsbedingungen zu reflektieren, zu bewerten und Möglichkeiten alternativer Gestaltung zu erarbeiten. Arbeit wird um reflexive Elemente bereichert, wird reflexiv. Wenn die IG Metall einen betriebsübergreifenden Prozess organisiert, in dem betriebliche Interessenvertreter, Mitglieder und Beschäftigte ihre Erfahrungen mit Beteiligungsprozessen persönlich austauschen und weiter tragen, könnte das einen Impuls für die dauerhafte Stärkung des demokratischen und reflexiven Elements betrieblichen wie auch gewerkschaftlichen Handelns setzen.

Die Aktionsforschung hat Methoden entwickelt, auf der Basis von Lernprozessen zwischen unterschiedlichen betrieblichen Akteuren Innovations- und Entwicklungsprozesse auf demokratische Art zu initiieren. Vier der wichtigsten Methoden sind:

Forschung im Dialog. Aktionsforschung ist eine dialogische Wissenschaft. Das heißt: Praxisakteure nehmen mit unterschiedlichen Erfahrungen, aber gleichberechtigt am Forschungs- und Gestaltungsprozess teil. Sie werden nicht zu Objekten des beobachtenden, analysierenden, interpretierenden Forschers gemacht (Eikeland 2007). In Aktionsforschungsprojekten werden Bedingungen geschaffen, die es Praxisakteuren ermöglichen, ihre Stimme zu erheben, wenn es um das Verständnis einer Situation, die Vereinbarung von Gestaltungszielen oder die Mitwirkung an Veränderungsprozessen geht. The field talks back, heißt eine Erfahrung der

Aktionsforscher, und »people have a voice«: Sie sind Subjekte, nicht Objekte von Forschung. Dies ist der demokratische Anspruch der Aktionsforschung: Auch jenen Akteuren Gehör zu verschaffen, die in hierarchischen Organisationen normaler Weise nicht gefragt werden.

Aus forschungspraktischer Erfahrung sind in der skandinavischen Aktionsforschung Regeln für einen demokratischen Dialog zwischen unterschiedlichen Partnern entwickelt worden (Gustavsen 1992, S. 3/4). Einige der wichtigsten Regeln sind:

- Teilnahme am Dialog ist durch Arbeitserfahrung legitimiert, nicht durch Position, betriebliche Funktion, Eloquenz oder Macht.
- Allen Betroffenen muss die Möglichkeit der Teilnahme offen stehen.
- Jeder Teilnehmer hat anzuerkennen, dass andere Teilnehmer bessere Argumente haben können.
- Die Teilnehmer sollten in der Lage sein, ein wachsendes Maß an Meinungsverschiedenheiten zuzulassen.
- Die Arbeitsfunktion, Autorität usw. sämtlicher Teilnehmer kann zum Gegenstand der Diskussion gemacht werden – kein Teilnehmer ist davon ausgenommen.

Hier wird deutlich: Der demokratische Dialog ist eine Gelegenheit, betriebliche Demokratie einzuüben – das zu allererst – und dadurch innovative Potenziale freizusetzen.

Praxisakteure als gleichberechtigte Subjekte anzuerkennen, heißt für die Praktiker: sie nehmen nicht nur an praktischen Diskursen teil (was wollen wir verändern?), sondern auch an theoretischen Diskursen. Letztere dienen dem Verständnis einer Situation. Für die Forscher erschließt die Teilnahme an praktischen Diskursen (an Veränderungsprozessen) eine wichtige Erkenntnisquelle. Wenn Du eine Organisation verste-

hen willst, verändere sie, lautet eine Erfahrung der Aktionsforschung. Forscher und Praxisakteure sind also, wenn auch auf je unterschiedliche Weise und mit je unterschiedlichen Erfahrungen, sowohl an praktischen Entwicklungen als auch an der Generierung von neuem Wissen beteiligt. Anders formuliert: Wissen wird (auch) durch Handeln erzeugt.

Ein Gütekriterium des neu generierten Wissens ist seine Praxistauglichkeit. Die allgemein bekannten Gütekriterien der traditionellen Sozialwissenschaft (Reliabilität; intersubjektive Vergleichbarkeit; Verallgemeinerbarkeit) gelten in der Aktionsforschung nicht. In anderen Worten: Die Kontextgebundenheit allen Wissens wird nicht geleugnet zugunsten eines Anspruchs, durch De-Kontextualisierung (Verallgemeinerung) allgemein gültiges Wissen zu erzeugen. Vor diesem Hintergrund entwickelt und praktiziert die Aktionsforschung auch ein ganz anderes Verständnis von Transfer als in der traditionellen Sozialwissenschaft üblich.

### Erfahrungen mit Aktionsforschung

Im Folgenden stelle ich einige Verfahren vor, die vor allem in der skandinavischen Aktionsforschung entwickelt worden sind, um die Demokratisierung des Arbeitslebens auf konkrete Weise zu fördern.

#### (a) Dialogkonferenzen

Dialogkonferenzen sind ein Verfahren zur Beteiligung aller Akteursgruppen eines Unternehmens oder auch mehrerer Unternehmen zur Entwicklung und Vereinbarung von Entwicklungsplänen. Sie finden üblicher Weise in drei Phasen statt:

- Analyse- und Kritikphase: In welcher Situation befinden wir uns? Was wollen wir ändern?
- Zielfindung: Wie sieht der Zustand aus, den wir statt der gegenwärtigen Situation wünschen?

- Verabredung von Handlungsplänen: Was wollen wir tun, um das vereinbarte Ziel zu erreichen?

Das Besondere an der Dialogkonferenz sind nicht die drei Phasen, sondern die Organisation von Dialogen zwischen den verschiedenen Gruppen eines Unternehmens, sprich Belegschaften, direkte Vorgesetzte und mittleres Management, Fachkräfte aus Stabsabteilungen (z. B. Ingenieure), oberes und Topmanagement. In den drei Phasen einer Dialogkonferenz werden die betrieblichen Gruppen so gemischt, dass sie einmal in homogenen Gruppen (z. B. in der Phase der Zielfindung), ein andermal in heterogenen Gruppen (z. B. bei der Verabredung von Handlungsplänen) miteinander arbeiten und diskutieren. Die Regeln des demokratischen Dialogs finden dabei Anwendung. Die Wissenschaftler haben in der Regel eine moderierende Rolle, achten aber darauf, dass sie dabei ihre Fragestellungen, Forschungsergebnisse und Erfahrungen aktiv in den Dialog einbringen; eine ihrer wichtigsten Aufgaben ist es, den reflexiven Charakter der Arbeit zu stärken.

Auf eine Dialogkonferenz folgt ein Handlungsschritt. Die betrieblichen Akteure versuchen, die vereinbarten Handlungspläne zu realisieren. Sie stoßen dabei auf Hindernisse, machen Erfahrungen im Veränderungsprozess und treffen sich nach einer gewissen Zeit zu einer zweiten Dialogkonferenz, auf der sie die gemachten Erfahrungen reflektieren, evtl. nötige Korrekturen an den Handlungsplänen vereinbaren und dann einen weiteren Gestaltungsschritt unternehmen. Auf diese Weise entsteht die für Aktionsforschung typische Spirale aus Reflexion – Handeln – erneuter Reflexion etc. und es wird sichergestellt, dass die Sichtweisen und Interessen aller Praxisakteure in den Innovationsprozess eingehen, dass – mit anderen Worten – das innovatorische Potenzial des Unternehmens und insbesondere der Be-

schäftigten<sup>1</sup> ausgeschöpft wird, sich im Idealfall sogar weiter entwickeln kann.

### Entwicklungsorganisationen

In norwegischen Aktionsforschungsprojekten ist in Betrieben ein institutioneller Rahmen geschaffen worden, um Beschäftigte dauerhaft an Innovationsprozessen zu beteiligen. Durch Schaffung einer Entwicklungsorganisation parallel zur Arbeitsorganisation wird ein wiederholter Wechsel zwischen Reflexion in der Entwicklungsorganisation und Praxis im Arbeitsprozess ermöglicht. Mit der Entwicklungsorganisation entsteht ein institutioneller Rahmen für die eben erwähnten, in der Aktionsforschung typischen wiederholten Lern-/Handlungszyklen (Fricke u. a. 1981; Palshaugen 2000; Eikeland 2006: 232 und 226 – 229). Sie stellt eine Herausforderung für Organisationen dar, die in Routinen und Gewohnheiten erstarrt, durch Macht und Rhetorik geführt sind, statt auf demokratische Weise durch Beteiligung. Entwicklungsorganisationen schaffen einen betriebsöffentlichen Raum, in dem Diskussionen zur Zukunft eines Unternehmens demokratisch organisiert werden können (Palshaugen 2002). Arbeit wird reflexiv könnte man sagen; dadurch wird das innovatorische Potenzial eines Unternehmens ausgeschöpft und durch Praxis entwickelt – und zwar nicht einmalig, sondern dauerhaft. In einem unserer eigenen Aktionsforschungsprojekte haben wir einen Rahmen und ein Konzept für die Zusammenarbeit von Ergonomen und Beschäftigten bei gemeinsamer Belastungsanalyse entwickelt, auch dies ein Beispiel reflexiver Arbeit, diesmal aus der arbeitswissenschaftlichen betrieblichen Praxis (Fricke u. a. 1980, S 949 – 997, insbesondere S. 978 ff).

<sup>1</sup> Gesetz zur Umsetzung der EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz und weiterer Arbeitsschutz-Richtlinien vom 7.8.1996 (BGBl. I S. 1246).

### Lernende Netzwerke

In einem Teil des finnischen Aktionsforschungsprogramms TYKES sind Gegenstand der Entwicklung nicht Produkte oder best practices, sondern Konstellationen von Akteuren, die innovative Entwicklungsprozesse nachhaltig gestalten, d.h. auch über das Ende von öffentlich geförderten Programmen hinaus weiter treiben. Ziel dieser lernenden Netzwerke (Entwicklungstreiber) ist die Entwicklung neuer Ideen und anhaltender (dauerhafter) Entwicklungsprozesse. In ihnen kommen Vertreter verschiedener Akteursgruppen (aus einem Unternehmen oder einer Region sowie aus der Wissenschaft) zusammen. Sie bringen unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen in einen Diskussionsprozess ein, stärken dadurch ihre eigene Kompetenz und fördern die Entwicklung ihrer Organisationen bzw. Regionen (Alasoini 2008:73). Im Unterschied zu Experten-Netzwerken reichen lernende Netzwerke bis in den shop floor; es sind Praktiker-Wissenschaftler-Netzwerke; in ihnen sind immer auch die Arbeitenden aktiv. Gleiches gilt für die zuvor genannten Entwicklungsorganisationen.

### Teilautonome Gruppen

Teilautonome Gruppen sind ein Instrument, das innovative Potenzial von Beschäftigten im Arbeitsprozess zu stärken und zu nutzen. Gleichzeitig eröffnen sie den Arbeitenden (begrenzte) Möglichkeiten der selbstständigen Gestaltung ihrer Arbeit. Insofern stellen teilautonome Gruppen eine Win-Win-Strategie für Unternehmen wie für die Arbeitenden dar – auch wenn die neuerdings oft praktizierte Rückkehr zu tayloristischen Konzepten darauf keinen Wert legt (ein extremes Beispiel: chaku-chaku).

Das Konzept der teilautonomen Gruppe stammt aus dem norwegischen Programm »Industrielle Demokratie/industrial democracy«. Ende der 1950er Jahre sind in einer Reihe später

berühmt gewordener Feldexperimente (Modellversuche) zur Demokratisierung des Arbeitslebens in großen Unternehmen so genannte sich selbst regulierende Arbeitsgruppen eingeführt worden (eins der bekanntesten Beispiele: Norsk Hydro, siehe Emery/Thorsrud 1982: 121–139). Später wurden sie als teilautonome Gruppen auch in Deutschland bekannt (zuerst bei Ulich 1980; 2009). »Die Innovation (der teilautonomen Gruppenarbeit) ist wahrscheinlich der bis heute bedeutendste Beitrag Norwegens zur internationalen Sozialwissenschaft« (Morten Levin 2006: 172).

### Ship meets ship

Ebenfalls im Rahmen dieses Programms zur Industriellen Demokratie hat dessen Leiter, Einar Thorsrud, ein Konzept des Lernens aus Erfahrungen anderer entwickelt, das unter dem Namen »ship meets ship« in die Literatur eingegangen ist. Einige Projekte aus dem Programm »Industrielle Demokratie« hatten in den 1960er Jahren die Reorganisation und Demokratisierung der Arbeit auf Schiffen zum Gegenstand. Um die Erfahrungen für die Organisationsentwicklung auf weiteren Schiffen zu nutzen, ließ Thorsrud die gesamten Mannschaften (Matrosen, Offiziere, Kapitäne) zusammenkommen und die Möglichkeiten der Reorganisation eines zweiten Schiffs im Lichte der auf dem Modellschiff gemachten Erfahrungen diskutieren. Dabei wurden Erfahrungen nicht einfach in einen neuen Kontext übertragen, sondern für Reorganisationsprozesse in neuen Schiffen genutzt (Kontextaufhebung).

Der Grundgedanke dieses Verfahrens (direkter Austausch von Erfahrungen zwischen Praxisakteuren aus verschiedenen Kontexten) hat auch in einige aktuelle Projekte in Deutschland Eingang gefunden. Das Projekt »Kompetenz und Innovation« des Instituts für Arbeit und Qualifikation (IAQ) praktiziert unter der Bezeichnung »kollegiale Beratung« einen direkten

Erfahrungsaustausch zwischen Betriebsräten. Auch das Projekt PARGEMA (Partizipatives Gesundheitsmanagement, gefördert vom BMBF) setzt auf direkten Erfahrungsaustausch: Auf mehreren Arbeitstreffen mit bis zu 60 Betriebsräten stellen Arbeitsforscher Projektergebnisse bereits während der Projektlaufzeit zur Diskussion.

Wir sind hier an einem für die Organisation von Transfer wichtigen Punkt. Er hat mit Problemen der Generalisierung und des Transfers von Erfahrungen zu tun. Die traditionelle Sozialwissenschaft schlägt hierbei einen seltsamen Umweg ein: Sie löst Forschungsergebnisse aus ihrem Entstehungskontext und postuliert, sie seien generell, d. h. auch in anderen Kontexten, gültig. Dies ist eine unzulässige und in der Praxis nicht einlösbare Annahme. In der Aktionsforschung tritt an die Stelle der Generalisierung durch De-Kontextualisierung der Vergleich der Ergebnisse aus vielen konkreten Forschungs- und Gestaltungsprojekten. Durch Kontextaufhebung (Aufhebung im Sinne des Aufbewahrens, des Aufgehobenseins) werden Erfahrungen aus dem Entstehungskontext in eine zweite, dritte, vierte ... Situation so eingeführt, dass man, ohne diese Erfahrungen zu verändern, den Kontext dieser zweiten Situation besser erkennt. Es ist, als würde man größer und stecke nicht mit dem Kopf in der neuen Situation: Man hat durch Erfahrung aus anderen Kontexten einen größeren Überblick und kann das Spezifische wie auch das Allgemeine der neuen Situation besser erkennen (Eickland 2006:230). Das heißt: In der Aktionsforschung beruht Generalisierung auf Erfahrungen und praktischen Beispielen; Theorie und Praxis werden nicht getrennt und erst durch Anwendung wieder verbunden, sondern Erkenntnisse werden aus praktischen Problemlösungen gewonnen: das ist Generierung von Wissen aus Praxisgestaltung. Gelernt wird nicht so sehr über Texte (Handlungsanleitungen, Handbücher),

sondern über den Austausch unterschiedlicher Erfahrungen in neuen Situationen.

Da wir gerade bei Gütekriterien wissenschaftlichen Arbeitens sind. Neben der Praxistauglichkeit des Wissens ist das zentrale Gütekriterium der Aktionsforschung die Reflexivität der (wissenschaftlichen und sonstigen) Praxis.<sup>2</sup> Reflexive wissenschaftliche Praxis heißt, sich der angewandten Methoden bewusst zu sein und angeben zu können, auf welche Weise ein Ergebnis zustande gekommen ist. Welchen Einfluss haben Einstellungen, Erwartungen, Werte des Forschers auf sein Forschungsergebnis? Werden die Werte eines Wissenschaftlers vor Beginn der Forschung offen gelegt und mit allen an der Forschung Beteiligten diskutiert? (dies ist eine weitere Implikation des Verzichts der Aktionsforschung, Praxisakteure zu Objekten der Forschung zu machen).

### 3. Forschungsaufgaben

Aktuell sehe ich drei Felder, auf denen Forschungsbedarf besteht:

1. Die Entwicklung von Verfahren zur Beteiligung von Beschäftigten an der Analyse und Bewertung von Belastung und Beanspruchung sowie bei Gefährdungsanalysen entsprechend der EN ISO Norm 6385
2. Die Erforschung der Bedingungen in Unternehmen für eine Beteiligungskultur von unten (Fricke 2009)
3. Die Entwicklung und Nutzung von Verfahren zur Beteiligung von ehren- und hauptamtlichen Funktionären sowie von Mitgliedern an gewerkschaftlichen OE-Projekten mit dem Ziel, demokratische Beteiligung in der täglichen gewerkschaftlichen Arbeit zu integrieren und die Organisation für neue Gruppen von Mitgliedern zu öffnen.

<sup>2</sup> Alltagsbezug, Bedingungen und Ursachen von Gesundheit beeinflussen, plurale Integration von Ansätzen, aktive Beteiligung Betroffener, Gesundheitsförderung als nicht-medizinische Dienstleistung

Entsprechend dem Ansatz der Aktionsforschung, neue Erkenntnisse durch neue Praxis zu gewinnen, sind in jedem der drei Forschungsfelder sozialwissenschaftliche Experimente (Modellversuche) und eine Systematisierung der daraus gewonnenen Erfahrungen erforderlich.

Ich will die Forschungsaufgaben auf jedem der drei genannten Forschungsfelder kurz skizzieren.

#### **(1) Beteiligung von Beschäftigten an der Analyse und Bewertung von Belastung und Beanspruchung**

Das Arbeitsschutzgesetz von 1996 schreibt vor, für jeden Arbeitsplatz eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen und zu dokumentieren. Durch einen präventiven Handlungsansatz sollen Gefährdungen und Fehlbelastungen am Arbeitsplatz von vornherein vermieden werden (Becker u. a. 2010, S. 1). In dieser Frage besteht in deutschen Betrieben jedoch ein großes Umsetzungsdefizit. Es gibt Schätzungen, nach denen »noch immer ... in weit über 80 Prozent aller Betriebe eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung (fehlt)« (Lersmacher, Satzer 2010: 240). Auf zusätzlichen Widerstand stößt die Beteiligung von Beschäftigten. »Das schlank formulierte deutsche Arbeitsschutzgesetz ist sehr sparsam mit Aussagen zur Partizipation der Beschäftigten ... In der Mehrzahl der Betriebe«, schreibt der Arbeitsrechtler Wolfhard Kohte, »ist es in Deutschland nicht üblich, dass die einzelnen Beschäftigten Zugang zur Gefährdungsbeurteilung haben und sie kennen« (Kohte 2009: 31/32). Dagegen schreibt die EN ISO Norm 6385 in Abschnitt 3.1 ausdrücklich vor: »Die Arbeitenden müssen bei der Gestaltung von Arbeitssystemen einbezogen werden und sollten auf wirksame und effiziente Weise am Gestaltungsprozess teilnehmen.«

Sowohl im Projekt PARGEMA (PARGEMA 2010) als auch

schon vor dreißig Jahren im Rahmen des Humanisierungsprojekts »Beteiligung und Qualifikation« (Fricke u. a. 1980, S. 978–997) sind Verfahren entwickelt worden, wie Beschäftigte und Ergonomen/Arbeitswissenschaftler bei der Analyse von Gefährdungen, Belastungen und subjektiv empfundenen Beanspruchungen zusammen arbeiten können. Die Analysen wurden durch Kombination von wissenschaftlichem Wissen und Erfahrungswissen der Beschäftigten reichhaltiger und realistischer.

In Zukunft kommt es in diesem Forschungsfeld darauf an, möglichst viele Beispiele zu schaffen und Erfahrungen zu sammeln, wie in Anwendung der europäischen Norm 6385 und des Arbeitsschutzgesetzes von 1976 das Defizit partizipativer Gefährdungsbeurteilung in deutschen Betrieben beseitigt werden kann. Der Generalanwalt des EuGH hat in einem Vertragsverletzungsverfahren gegen Österreich darauf hingewiesen, »dass das Erfahrungswissen der Beschäftigten für einen effektiven Gesundheitsschutz unerlässlich ist« (zitiert nach Kohte 2009, S. 32). Aktionsforschung hat viele wissenschaftliche Belege dafür geliefert, dass diese Ansicht zutrifft.

## **(2) Unternehmenskultur von unten**

In skandinavischen Betrieben gibt es konkrete Bemühungen, betriebsöffentliche Räume für die Kultur demokratischer Dialoge im betrieblichen Alltag zu schaffen. Der norwegische Aktionsforscher Oyvind Palshaugen beschreibt die Einrichtung von betrieblichen Entwicklungsorganisationen (development organizations) zusätzlich zur Arbeitsorganisation, in der die alltäglichen Arbeitsabläufe geregelt sind (Palshaugen 2000). Die Entwicklungsorganisation ist der Ort, an dem Vertreter aller betrieblichen Gruppen regelmäßig zusammenkommen,

um einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess im Betrieb zu konzipieren und aufrechtzuerhalten. Dabei sind die üblichen Fachleute und der Vorstand nicht unter sich, sondern es sind Vertreter aller betrieblichen Akteursgruppen gleichberechtigt beteiligt, und sie agieren idealer Weise nach den Regeln des demokratischen Dialogs (Gustavsen 1992, S. 3/4). Ein konkreter Schritt in Richtung auf die Demokratisierung betrieblicher Abläufe in der skandinavischen Tradition industrieller Demokratie (siehe hierzu auch Palshaugen 2002) und gleichzeitig eine kluge Maßnahme zur Nutzung des gesamten innovatorischen Potenzials eines Unternehmens.

Ähnliche Erfahrungen mit demokratischer Beteiligung der Beschäftigten nicht nur an der Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen, sondern auch an Innovationen zur Entwicklung des Unternehmens, liegen aus dem Peiner Projekt zur Humanisierung des Arbeitslebens vor (Fricke u. a. 1981). Die skandinavischen wie auch die Beispiele aus dem deutschen Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens sind jedoch Einzelbeispiele. Sie haben zwar Modellcharakter, aber es kommt in diesem Forschungsfeld darauf an, weitere Beispielfälle zu generieren und die gemachten Erfahrungen etwa zur Weiterentwicklung institutioneller Regelungen der Mitbestimmung und der Tarifpolitik zu nutzen. § 92 a BetrVG zum Beispiel bietet dazu einen Anknüpfungspunkt: »Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge ... machen, die ... neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer ... zum Gegenstand haben«. Aktionsforschung kann zeigen, wie diese und andere Rechte des Betriebsverfassungsgesetzes (z. B. §§ 90/91) unter Beteiligung der Beschäftigten durch betriebspolitische Aktionen in betriebsöffentlichen Räumen ausgefüllt werden können.

### **(3) Partizipative Organisationsentwicklung in Gewerkschaften**

Auf Gewerkschaftskonferenzen und in Diskussionen mit gewerkschaftlichen Akteuren wird immer wieder deutlich, dass die Gewerkschaften in vielen Feldern erheblichen Reformbedarf haben und dies auch erkennen: Es muss mehr Beteiligung in Betrieben, im Verhältnis von Betriebsräten und Unternehmensleitungen, aber auch innerhalb der Gewerkschaften geben; wie können Betriebs- und Tarifpolitik auf den Trend zur Individualisierung betrieblicher Arbeits-, Leistungs- und Produktionsbedingungen reagieren; wie kann der daraus resultierenden Verselbständigung vieler, vor allem großbetrieblicher Betriebsräte gegenüber der Gewerkschaft entgegengewirkt werden; vor welche Herausforderungen stellt die zunehmende Prekarisierung der Arbeit gewerkschaftliche Betriebs- und Tarifpolitik; wie lassen sich Mitglieder aus den Gruppen der Hochqualifizierten, der Frauen, der Jugendlichen, der prekär Beschäftigten gewinnen und halten?

Viele dieser Themenfelder sind in anderen Beiträgen des vorliegenden Sammelbandes aus Sicht der Arbeitsforschung behandelt worden. Ich möchte ergänzend aus Sicht der Aktionsforschung etwas zu Möglichkeiten beteiligungsintensiver Organisationsentwicklung im Bereich der gewerkschaftlichen Organisation sagen. Eine demokratische, offene, Mitgliedern, Funktionären und Beschäftigten Beteiligung einräumende Organisationsreform der Gewerkschaften könnte einen Beitrag zur Bewältigung vieler der oben genannten Fragen leisten. Sie würde Mitwirkungs- und Gestaltungspotenziale der verschiedenen Akteursgruppen freisetzen, die heute oft brach liegen.

In den vergangenen fünfzehn bis zwanzig Jahren hat es vor allem im Bereich der Gewerkschaften IG Metall und ver.di eine Fülle von Projekten gegeben, die auf organisatorische und

inhaltliche Neuerungen in unterschiedlichen gewerkschaftlichen Kontexten zielten. Anfangs fanden diese Projekte in Randzonen der gewerkschaftlichen Organisation (einzelne Verwaltungsstellen; Betriebsratsarbeit in einzelnen Unternehmen) und mit vorgegebener, begrenzter Zielstellung statt (insbesondere neue Methoden der Mitgliederwerbung). In aller Regel wurden ihre Erfahrungen nicht in das Routinedenken der Organisation übernommen. Die aktuellen Kampagnen »Gute Arbeit« und »besser statt billiger« setzen zwar breiter und systematischer an, sie sind auch langfristig konzipiert, doch ist auch hier die Frage der Überführung einzelbetrieblicher Erfahrungen in Tarif- und Betriebspolitik weitgehend offen. Ich vertrete die These, dass eine Öffnung der gewerkschaftlichen Organisation auf den verschiedenen Ebenen und Politikfeldern zu mehr Beteiligung auch in dieser Hinsicht hilfreich sein könnte.

Was die Rolle der Arbeitsforschung dabei angeht, so ist zu bedenken, dass sich Analysen, Konzepte oder Entwicklungsvorschläge, wie sie Wissenschaftler zur »Krise der Gewerkschaften« schreiben, häufig – auch wenn sie von Wissenschaftlern stammen, die sich als gewerkschaftsnah verstehen – durch einen Mangel auszeichnen: Sie enthalten nicht die Arbeitserfahrungen der Akteure in Gewerkschaften und Betrieben. Das können sie auch nicht, denn die Arbeitserfahrungen der Wissenschaftler sind andere als die ihrer Adressaten. Die mangelnde Verknüpfung wissenschaftlicher Texte mit den Arbeitserfahrungen gewerkschaftlicher und betrieblicher Akteure hat zur Folge, dass zwischen den Überlegungen und Vorschlägen der Wissenschaftler und ihrer praktischen Relevanz oft eine große, schwer überwindbare Kluft entsteht.

Das vorne beschriebene Verfahren der Dialogkonferenz einschließlich des auf ihr vereinbarten nachfolgenden Ver-

änderungsprozesses hat das Ziel, diese Kluft erst gar nicht entstehen zu lassen. So können Dialogkonferenzen zum Beispiel im Spannungsfeld zwischen Verwaltungsstelle und Betriebsräten, Vertrauensleuten und Beschäftigten aus zugehörigen Betrieben organisiert werden. Auf ihnen verständigen sich die Praxisakteure aller genannten Gruppen über ihre Situation selbst. Sie diskutieren untereinander Entwürfe und treffen Vereinbarungen, wie sie ihre gewerkschaftliche Arbeit und Organisation so verändern wollen, dass sich ihre Situation verbessert. In Zeiten gewerkschaftlicher Krise heißt das vor allem: Wie kann zum Beispiel eine Verwaltungsstelle ihre betriebspolitischen Schwerpunkte und Strategien unter Beteiligung betrieblicher Akteure formulieren, wie kann sie (allgemeiner gesagt) ihre Aufgabe der Organisation von Arbeitnehmerinteressen in einem turbulenten ökonomischen und gesellschaftlichen Umfeld wieder erfolgreicher wahrnehmen.

Aktionsforschung macht (nicht nur, aber auch) mit dem Instrument der Dialogkonferenz das Angebot, zwei Problemkreise einer Lösung zuzuführen, die der traditionellen analytischen Arbeitsforschung ständig Schwierigkeiten bereiten. Das eine ist die Kooperation von Wissenschaft und Praxis (Wissenschaftlern und Praxisakteuren) auf eine Weise, die beide Partner in ihrer Selbständigkeit ernst nimmt (eigene Werte, eigene Ziele, eigene Arbeitsweisen) und dennoch zu praktischen Ergebnissen und zu praxisrelevantem Wissen führt. Das andere ist ein Verfahren, das durch Verknüpfung von Praxisgestaltung und Wissenserzeugung das unendlich diskutierte und mit traditioneller Wissenschaft nicht lösbare Problem des Transfers gar nicht erst entstehen lässt, weil die Prozesse der Generierung von Wissen und seiner Anwendung in der Aktionsforschung nicht getrennt sind. Theorie und Praxis werden, wie bereits gesagt, nicht getrennt und erst durch Anwendung wieder verbunden, sondern Erkenntnisse werden

aus praktischen Veränderungen gewonnen: Das ist Generierung von Wissen aus Praxisgestaltung. In anderen Worten: Wissenschaftler und Praxisakteure nehmen gemeinsam an theoretischen wie an praktischen Diskursen teil; erstere dienen dem Verständnis, der Erklärung einer Situation, letztere ihrer Veränderung.<sup>3</sup>

An Dialogkonferenzen teilnehmende Wissenschaftler bringen ihren Sachverstand, ihre Überlegungen (Reflexionen) in diesen Prozess der Analyse und der Verständigung über zukünftiges Handeln ein. Aber es ist nicht ihre Sicht der Dinge, nicht ihre Perspektive allein, die die gemeinsame Reflexion, das zukünftige Handeln der Praxisakteure und die Richtung des daraus folgenden Entwicklungsprozesses bestimmt. Die Verständigung über die gegenwärtige Situation sowie über Richtung und Reichweite des Entwicklungsprozesses geschieht in einem Dialog zwischen Wissenschaftlern und Praxisakteuren, in den von Anfang an die Arbeitserfahrungen der Praxisakteure eingehen.

Quintessenz dieses Verfahrens ist: In Dialogen zwischen Praxisakteuren sowie zwischen diesen und beteiligten Wissenschaftlern reflektieren Praxisakteure ihre Situation sowie Möglichkeiten und Bedingungen von Veränderungen. Sie lassen sich dabei von ihren Praxiserfahrungen leiten. Damit ist die Chance gegeben, die Kluft zwischen Analyse und verändernder Praxis (zwischen Theorie und Praxis) zu überwinden. Anders gesagt: Die Realisierung von Entwicklungskonzepten wird

<sup>3</sup> Das Gesundheitszirkelkonzept wurde im Rahmen von Modellprojekten (Förderprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens) in zwei Grundformen an der Universität Düsseldorf in Kooperation mit den Stahlwerken Thyssen und an der Technischen Universität Berlin in Zusammenarbeit mit der Volkswagen AG entwickelt und erprobt. Während das »Düsseldorfer Modell« eher verhältnisorientiert war und in erster Linie auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitssituation zielte, verfolgte das »Berliner Modell« stärker verhaltensorientierte Ziele (Slesina 2001, S. 76; außerdem Friczewski et al. 1994; Schröder und Sochert 1997; Slesina et al. 1998; Westermayer und Bähr 1994;).

schon bei ihrer Konzipierung und Vereinbarung mitgedacht. Dialogkonferenzen werden auf diese Weise handlungsleitend und verbindlich, und sie sind auch – das ist meine Botschaft – in gewerkschaftlichen Prozessen der Organisationsentwicklung hilfreich; allerdings liegen hierzu bisher kaum positive Erfahrungen vor.

#### **4. Zur Rolle der Wissenschaftler in Aktionsforschungsprojekten**

Die Kooperation zwischen Wissenschaftlern und Praxisakteuren (nicht nur, aber auch mit Gewerkschaftern) hat in der Vergangenheit in traditionellen Forschungsprojekten häufig zu Enttäuschungen auf beiden Seiten geführt. Hierfür gibt es viele Gründe. Neben solchen, die in den Personen der Beteiligten zu suchen sind, sind die unterschiedlichen Referenzsysteme, in denen Wissenschaftler und Praxisakteure arbeiten, ein wichtiger Grund; ein anderer sind die unterschiedlichen zeitlichen Rhythmen der Arbeit von Wissenschaftlern und Praxisakteuren; ein dritter der mangelnde Respekt oder das mangelnde Verständnis der Akteure vor der Selbständigkeit, den Werten und den Handlungsbedingungen des jeweils anderen; ein vierter schließlich die geringe Bedeutung, die einer Reflexion der Anforderungen von empirischer Forschung an die Rolle der Wissenschaftler beigemessen wird. Schon in der traditionellen Sozialforschung, besonders aber in Praxisprojekten, die von Dialogen zwischen Praxisakteuren und Wissenschaftlern leben, ist es besonders wichtig, sich der Anforderungen an das Verhalten der Wissenschaftler in Forschungsprozessen bewusst zu werden und sie – gerade auch mit Praxisakteuren – zu reflektieren.

Ich habe dies 2005 in einem Seminar mit Wissenschaftlern und Gewerkschaftern getan, das der Vorbereitung eines Projekts partizipativer Organisationsentwicklung in einer gewerk-

schaftlichen Gliederung diente. Damals haben wir folgende Anforderungen formuliert:

Die Mitarbeit der Wissenschaftler ist dauerhaft und verbindlich. Das heißt vor allem: Wissenschaftler befassen sich nicht nur am Anfang mit dem OE-Prozess (etwa durch Organisation und Moderation einer Dialogkonferenz) und »verschwinden dann wieder«, sondern sie begleiten den Prozess während der gesamten Dauer.

Wissenschaftler sind keine externen Experten, die mit fertigen Lösungen anreisen. Sie bringen ihre Erfahrungen, Vorschläge und Reflexionen in den Entwicklungsprozess ein und stellen sie zur Diskussion. In diesen Diskussionen sind sie nach den Regeln des demokratischen Dialogs gleichberechtigte Partner; sie beanspruchen nicht, den Prozess zu dominieren oder allein zu steuern.

Für den Erfolg des OE-Prozesses in einer gewerkschaftlichen Gliederung ist die Gewährung eines Freiraums durch übergeordnete Einheiten der Organisation notwendig. Die beteiligte gewerkschaftliche Gliederung muss die Zustimmung der zuständigen Stellen in der Organisation erwirken, dabei aber darauf achten, dass nicht Entwicklungsziele festgelegt werden, sondern ein Handlungsfreiraum für eine angemessene Zeitspanne zugesichert wird.

Die Durchführung vereinbarter Entwicklungsschritte im Rahmen des gewährten Freiraums ist Sache der Organisationsmitglieder, d. h. der beteiligten haupt- und ehrenamtlichen gewerkschaftlichen Funktionäre und Mitglieder.

Wissenschaftler sind für Ablauf und Ergebnisse des OE-Prozesses mit verantwortlich, zugleich aber unabhängig. Sie

werden nur in dem Maße tätig, in dem es von den beteiligten Gewerkschaftskollegen gewünscht wird; sie sind aber keine Auftragnehmer einer Gewerkschaft oder gewerkschaftlichen Gliederung. Sie werden daher Anforderungen der Gewerkschaft nur in dem Maße entsprechen, in dem sie es für vertretbar, d. h. für mit ihren Werten vereinbar halten.

Wissenschaftler schaffen im Prozessablauf Möglichkeiten zu gemeinsamer Reflexion, die allen beteiligten Akteuren offen stehen. Dies geschieht unter anderem auf weiteren Dialogkonferenzen, die zur Bilanzierung und Feinsteuerung des Entwicklungsprozesses notwendig sind. Aus dieser Funktion erwächst den Wissenschaftlern Mitverantwortung für den OE-Prozess, der sie sich zu stellen haben.

Wissenschaftler müssen am Ende eines erfolgreichen OE-Prozesses überflüssig geworden sein. Das ist spätestens dann der Fall, wenn die organisatorischen Innovationen zu Routinehandeln der teilnehmenden Gewerkschaftsgliederung geworden sind, zu Veränderungen der Organisationsstruktur geführt haben und möglichst in andere Gliederungen der Organisation weiterwirken. Die wichtigste Aufgabe der Wissenschaftler ist es, die teilnehmenden Gewerkschaftsakteure zu ständiger Selbstreflexion ihres Handelns zu befähigen, insbesondere durch das Einüben und gemeinsame Erlernen demokratischer Dialoge auf allen hierarchischen Ebenen. Die damit verbundenen Schwierigkeiten wurden ebenfalls ausführlich diskutiert. Ich halte sie für tief verwurzelt, aber keinesfalls für unüberwindlich, wenn es einer Organisation gelingt, die Voraussetzungen für gemeinsame Lernprozesse zu schaffen und dauerhaft aufrecht zu erhalten

## Verzeichnis der zitierten Literatur

- Becker, Karina, Ulrich Brinkmann, Thomas Engel, Rolf Satzer (2010) «Gefährdungsbeurteilungen als Präventionsspiralen zur Gestaltung von Arbeit», in: PARGEMA Abschlussbericht, sigma, Berlin, S. 251–272.
- Eikeland, Olav (2006) »Validity of Action Research and Validity in Action Research« in: Kurt Aagaard Nielsen, Lennart Svensson (eds.) »Action and Interactive Research. Beyond Practice and Theory«, Shaker Publishing, Maastricht, S. 193–240.
- Eikeland, Olav (2007). Why should Mainstream Social Researchers Be Interested in Action Research? *International Journal of Action Research*, 3 (1+2), 38 – 64.
- Emery, Fred, Einar Thorsrud (1982) »Industrielle Demokratie«. Bericht über das norwegische Programm der industriellen Demokratie, Bern, Stuttgart, Wien, Hans Huber (norwegische Originalausgabe 1970).
- Fricke, Else, Werner Fricke, Manfred Schönwälder, Barbara Stiegler (1980) »Beteiligung und Qualifikation«, hrsg. vom BMFT, Forschungsbericht HA 80 – 026 (2 Bände), hier Band II.2 <http://edok01.tib.uni-hannover.de/edoks/eo1fbdigf/533026695.pdf>.
- Fricke, Else, Werner Fricke, Manfred Schönwälder, Barbara Stiegler (1981) »Beteiligung und Qualifikation«, Campus, Frankfurt/Main (dies ist der gedruckte, aber gegenüber der Online-Version gekürzte Forschungsbericht).
- Fricke, Werner (Hrsg) (1997): Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Forum Zukunft der Arbeit 6, Bonn.
- Fricke, Werner (2009) »Innovatorische Qualifikationen. Ihre Entfaltung und Anwendung im Prozess des Lernens und Handelns in Arbeitssituationen« in: Axel Bolder, Rolf Dobischat (Hrsg.) »Eigensinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs«, Wiesbaden, VS, S. 179-206.
- Frieling, Ekkehart, R. Nöring, A. Enriquez (2010) »Chaku Chaku – ein Konzept mit Zukunft« in: Zukunft AutomobilMontage, GWV Fachverlage. Zuerst veröffentlicht als Material zur ATZ / MTZ-Konferenz – Automobilmontage am 28./29. September 2009 in Köln.
- Gustavsen, Björn (1992) »Dialogue and Development. Social Science for Social Action. Toward Organizational Renewal«. Maastricht: van Gorcum.
- Gustavsen, Björn. (1994) »Dialog und Entwicklung. Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreformen in der Arbeitswelt«, Berlin: Sigma (deutsche Übersetzung).
- Kohte, Wolfhard (2009) »Mitbestimmung ermöglicht Beteiligung« in: Marianne Giesert (Hrsg.) »... ohne Gesundheit ist alles nichts! Beteiligung von Beschäftigten an der betrieblichen Gesundheitsförderung«, VSA, Hamburg, S. 30 – 42.
- Kristiansen, Marianne, Jörgen Bloch-Poulsen (2010) »Employee Driven Innovation in Team (EDIT) – Innovative Potential, Dialogue, and Dissensus«, *Journal of International Action Research*, 6 (2), 1.E.
- Lersmacher, Monika, Rolf Satzer (2010) »Vom klassischen Arbeitsschutz zum ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb« in: Lothar Schröder, Hans-Jürgen Urban (Hrsg.) »Gute Arbeit«, Frankfurt/Main, Bund Verlag.
- Levin, Morten (2006) »Action Research in Norway» in: Kurt Aagaard Nielsen, Lennart Svensson (eds.) »Action and Interactive Research. Beyond Practice and Theory», Shaker Publishing, Maastricht, S. 170-178.
- Palshaugen, Oyvind (1998) »The End of Organization Theory? Language as a tool in action research and organizational development», John Benjamins, Amsterdam.
- Palshaugen, Oyvind (2000) »The Competitive Advantage of Development Organizations«, Concepts and Transformation. *International Journal of*

- Action Research and Organizational Renewal, 5 (2), S. 237-256.
- Palshaugen, Oyvind (2002) »Discourse Democracy at Work: On Public Spheres in Private Enterprises«, Concepts and Transformation. International Journal of Action Research and Organizational Renewal, 7 (2), S. 141-192.
  - PARGEMA (2010) »PARGEMA – Partizipatives Gesundheitsmanagement. Innovationsspiralen bei neuen Organisations- und Steuerungsformen« Abschlussbericht, sigma, Berlin.
  - Ulich, Eberhard (1980) »Bericht über die arbeits- und sozialpsychologische Begleitforschung« in: »Gruppenarbeit in der Motorenmontage – ein Vergleich von Arbeitsstrukturen«, Band 3 der Schriftenreihe »Humanisierung der Arbeit, Frankfurt/Main, Campus«, S. 97-142.

## Autorinnen und Autoren

ULRICH BRINKMANN, Prof. Dr.  
Lehrstuhl Wirtschaftssoziologie, Universität Trier

KLAUS DÖRRE, Prof. Dr.  
Institut für Soziologie, Friedrich-Schiller-Universität Jena

WOLFGANG DUNKEL, Dr.  
Institut für Sozialforschung München

WERNER FRICKE, Prof. Dr.  
Institut für regionale Kooperation

EKKEHARD FRIELING, Prof. Dr.  
ehemals Institut für Arbeitswissenschaft Kassel

MARIA FUNDER, Prof. Dr.  
Philipps Universität Marburg, Institut für Soziologie

ARNO GEORG,  
Sozialforschungsstelle an der TU Dortmund

DETLEF GERST, Dr.  
Bereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik  
beim Vorstand der IG Metall

HAJO HOLST, Dr.  
Institut für Soziologie, Friedrich-Schiller-Universität Jena

JÜRGEN KLIPPERT, Dr.  
Institut für Arbeitswissenschaft  
und Kooperationsstelle Kassel

MARTIN KUHLMANN, Dr.  
Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen

THOMAS LANGHOFF, Prof. Dr.  
Professor für Arbeitswissenschaft an der HS Niederrhein,  
Geschäftsführer der Prospektiv Gesellschaft für  
betriebliche Zukunftsgestaltung mbH, Dortmund

STEFFEN LEHDORFF, Dr.  
Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen

WOLFGANG MENZ, Dr.  
Institut für Sozialforschung München

SARAH NIES  
Institut für Sozialforschung München

KLAUS PICKSHAUS  
Leiter des Bereichs Gesundheitsschutz und  
Arbeitsgestaltung beim Vorstand der IG Metall

DIETER SAUER, Prof. Dr.  
Institut für Sozialforschung München

MICHAEL SCHUMANN, Prof. Dr.  
Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen

HILDE WAGNER, Dr.  
Bereich Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall





[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)