artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit

Guido Becke/
Eva Senghaas-Knobloch (Hg.):

Flexible Arbeitsformen aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit

Eine Dokumentation von Beiträgen zur Fachkonferenz
am 27./28. April 2007 an der Universität Bremen

artec-paper Nr. 141

Mai 2007

ISSN 1613-4907

Universität Bremen

artec - Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Enrique-Schmidt-Str. 7
Postfach 330 440
28334 Bremen
http://www.artec.uni-bremen.de

Fachkonferenz
Flexible Arbeitsformen aus der
Perspektive sozialer
Nachhaltigkeit

Fachkonferenz
Flexible Arbeitsformen aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit
Wolfgang Ritter
Anu Sieg
WISA

„Flexible Arbeitsformen aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit“ eine Fachkonferenz des artec, IAW und des Studiengangs Arbeitswissenschaft am 27. und 28. April 2007 in Bremen

Die Konferenz: Flexible Arbeitsformen unter der Lupe der Arbeitsforschung 2

I. Flexible Arbeitsformen aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit 3

Zur Einführung: Eva Senghaas-Knobloch 3

Diskussionsbeitrag Gerd Peter 13

Diskussionsbeitrag Dieter Sauer 15

Diskussionsbeitrag Helmut Spitzley 19

II. Betriebliche Sozialordnung angesichts flexibler Arbeitsstrukturen 22

Impuls Hermann Kotthoff 22

Diskussionsbeitrag Nicole Mayer-Ahuja 27

III. Gesundheitsförderung als Herausforderung in flexiblen Arbeitsstrukturen 30

Impuls: Guido Becke 30

Diskussionsbeitrag Dietrich Milles 38

Diskussionsbeitrag Arno Georg 41

Diskussionsbeitrag Wolfgang Ritter 44

IV. Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen 47

Peter Bleses: Zur Einführung 47

Impuls Erich Latniak 50

Diskussionsbeitrag Nicole Bornheim 58

Diskussionsbeitrag Christel Kumbruck 62

V. Wie sollte es weitergehen? Gemeinsamer arbeitspolitischer Ausblick 65

Impuls Friedrich Fürstenberg 65

Vita Referenten 72

Die Konferenz: Flexible Arbeitsformen unter der Lupe der Arbeitsforschung

Arbeitsgesellschaft und Erwerbsarbeit befinden sich seit Mitte der 1970er Jahre in einem tiefgreifenden Umbruch. Ökonomische Globalisierung, politische Liberalisierung und neue Marktstrukturen sind dafür die treibenden Kräfte. Aber auch neue Ansprüche von Frauen und Männern an eine verbesserte Balance zwischen beruflichen und außerberuflichen Tätigkeiten spielen eine Rolle. In der Folge dieser Prozesse setzen Politik und Unternehmen zunehmend auf flexible Arbeitsformen. In vielen Unternehmen bilden sich neue Arbeits- und Kooperationsstrukturen sowie neue Formeln zum Verhältnis von Leistung und Entgelt heraus.

Im Zentrum der öffentlichen Debatte steht angesichts hoher Arbeitslosigkeit nach wie vor die Schaffung neuer Arbeitsplätze, nach dem Motto: ‚Jede Arbeit ist besser als keine Arbeit'. Dafür sollen die Einzelnen besser qualifiziert und flexibler werden, um so ihre „Beschäftigungsfähigkeit" zu erhöhen oder sich als Selbständige auf dem Markt zu behaupten. Demgegenüber ist kaum davon die Rede, was zu Arbeitsqualität beiträgt, im Sinne guter Arbeit, die befriedigt, gesund erhält und gute Ergebnisse ermöglicht. Doch spielt genau diese Thematik für das Ziel einer sozial nachhaltigen Gestaltung der Erwerbsarbeit in der politisch angestrebten Wissensgesellschaft und angesichts der demographischen Entwicklung eine hervorragende Rolle.

Will man das politische Ziel Europas „mehr und bessere Arbeitsplätze" tatsächlich ernst nehmen, so muss in die konkreten flexiblen Arbeitsverhältnisse und Arbeitssituationen hineingeschaut werden. Nur die Analyse der Binnenverhältnisse erlaubt es, die entscheidenden Fragen zu klären: Welche neuen Konflikte und Belastungen entstehen unter den neuen Rahmenbedingungen? Wie werden sie bewältigt? Und welche Möglichkeiten und Anknüpfungspunkte gibt es, flexible Arbeitsstrukturen sozial nachhaltig zu gestalten?

Eben dies stand auf dem **Programm der interdisziplinären Fachkonferenz „Flexible Arbeitsformen unter der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit"**, zu der sich Ende April 2007 Arbeitsforscherinnen und -forscher verschiedener sozialwissenschaftlicher Disziplinen in der Uni Bremen trafen. Die Gestaltungsperspektiven für soziale Nachhaltigkeit bei flexiblen Arbeitsformen wurden für drei Problemkreise erörtert:

- Wie kann die Sozialintegration (mit den Elementen Vertrauen, Reziprozität und Anerkennung) von Unternehmen angesichts unterschiedlicher Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse sowie verschiedener Kooperationsformen gewahrt werden?

- Welche Probleme zeichnen sich mit Blick auf *gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung* in flexiblen Arbeits- und Kooperationsstrukturen zwischen Unternehmen, Beschäftigten und Alleinselbständigen ab, und welche Anknüpfungspunkte gibt es für Gestaltung?

- Wie können individuelle Bedürfnisse und organisatorische Anforderungen nach *Arbeitsqualität* zum Ansatzpunkt für eine sozial nachhaltige Gestaltung flexibler Arbeitsformen gemacht werden?

Die Konferenz wurde vom Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec), dem Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) und dem Studiengang Arbeitswissenschaft des FB 11 Universität Bremen durchgeführt und fand von Freitag, dem 27. April (14 Uhr), bis Samstag, dem 28. April (15 Uhr), im SFG Raum 2040 statt.

Eine Buchpublikation ist in Vorbereitung.

I. Flexible Arbeitsformen aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit

Zur Einführung: Eva Senghaas-Knobloch

Ein überragender allgemeiner Trend, der sich in der Welt der Erwerbsarbeit abzeichnet, ist heute die Entstandardisierung. Sie bezieht sich auf Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitsorte, Arbeitszeiten, Arbeitsstrukturen, kurz: flexible Arbeitsformen. Das im Laufe des 20. Jahrhunderts dominant gewordene – wenngleich keineswegs flächendeckend umgesetzte – Regime des Fordismus-Taylorismus ist zeitversetzt in den verschiedenen Industrieländern und verschiedenen Wirtschaftsbranchen geplant abgeschafft worden oder heute weitgehend erodiert.

Mit der Entstandardisierung sind einerseits Öffnungen, neue Gelegenheitsfenster für im alten Regime eher ausgeschlossene Personengruppen verbunden, andererseits auch Schließungen, verminderte Chancen für andere entstanden. Eingespielte Machtverhältnisse haben sich verändert; Machtbalancen in den industriellen oder Arbeitsbeziehungen haben sich zu Ungunsten gewerkschaftlicher Organisation verschoben.

Die großen geplanten und ungeplanten Veränderungen in der Welt der Erwerbsarbeit sind in allgemeine gesellschaftliche Veränderungsprozesse eingebettet, die ihrerseits sowohl geplant als auch ungeplant sind. Die Karriere des Begriffs und politischen Konzepts der Nachhaltigkeit hat vor allem damit zu tun, dass die *ungeplanten oder nicht bedachten oder in Kauf genommenen Folgen* zweckrational geplanten Handelns nicht mehr unbeachtet bleiben können. Angesichts dieser Fragen wird seit dem Bericht von Gro Brundtland an die Vereinten Nationen von 1986 in der internationalen politischen Arena die gleichberechtigte Bedeutung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension von Nachhaltigkeit hervorgehoben. In einer analytischen Perspektive wird demgegenüber die konfliktive Spannung zwischen, aber auch innerhalb dieser Dimensionen deutlich. Im folgenden geht es zunächst um die Spannungen im Konzept der sozialen Nachhaltigkeit und in einem nächsten Schritt um die konkreten Herausforderungen, die durch die neuen flexiblen Arbeitsformen (als Teil der umfassender gesellschaftlichen Veränderungen) für soziale Nachhaltigkeit entstehen.

Zum Konzept der sozialen Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit hat von seinem Ursprung in der Forstwirtschaft her die Bedeutung eines schonenden Umgangs mit Ressourcen. Pro Jahr soll nur so viel Holz geschlagen werden, wie im

Jahr wieder nachwächst und insoweit das Wachstumspotenzial des Humus erhalten bleibt. In dieser Urbedeutung von Nachhaltigkeit sind der Aspekt der *Dauerhaftigkeit* und der Aspekt *natürlicher Ressourcen* enthalten. Der Aspekt der *Dauerhaftigkeit* spielt in der umgangssprachlichen Verwendung des Begriffs der Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle, meistens in kritischer Absicht. So wird mit Blick auf politische Regelungen, Anstöße oder Maßnahmen in der Gesamtgesellschaft oder auch in anderen sozialen Einheiten, wie beispielsweise Unternehmen oder Privathaushalten, nicht selten bemängelt, dass sie keine nachhaltige Veränderung bewirkt hätten. Dieser Sprachgebrauch zeigt, dass mit Nachhaltigkeit eine *Dauerhaftigkeit im Rahmen von Veränderungsprozessen* gemeint ist. Bei Nachhaltigkeit geht es also nicht darum, etwas genau so zu belassen wie es ist, sondern um eine bestimmte Qualität von solchen Veränderungen von Einzelteilen, die zur Erhaltung und Zukunftsfähigkeit eines Ganzen beitragen.

Der zweite Aspekt der Grundbedeutung von Nachhaltigkeit hat mit dem Begriff der Ressourcen, im ursprünglichen Sinn der Bedeutung von natürlichen Ressourcen, zu tun. Dieser Aspekt weist darauf hin, dass etwas, was in der (natürlichen) Umwelt existiert, als ein Mittel gebraucht bzw. genutzt werden kann. Zur Ressource wird etwas, was als Mittel für einen übergeordneten Zweck oder ein übergeordnetes System verwendet werden kann oder soll. Es gehört zur grundlegenden Einsicht und zur Absicht des politischen Konzepts der Nachhaltigkeit, auf die Begrenztheit *natürlicher Gegebenheiten als Mittel* für zivilisatorische Zwecke aufmerksam zu machen. Gerade davon waren die frühen Berichte an den Club of Rome von Dennis Meados über die „Grenzen des Wachstums“ aus dem Jahre 1972 und von Mihaelo Mesarovic und Eduard Pestel „Menschheit am Wendepunkt“ von 1974 geprägt.

Die ökologische Dimension hatte im Zentrum der ersten Berichte und Debatten über industriezivilisatorische Risiken gestanden.[1] Die Kritik an den globalen Aussagen des Berichts an den Club of Rome von 1972 und an der Vernachlässigung der höchst unterschiedlichen Sozialstrukturen in den Ländern auf der Welt mündete in neue Ansätze, in denen der Versuch gemacht wurde, gleichermaßen und gleichberechtigt ökologische, ökonomische und soziale Problemkreise bei der Frage der Zukunftsträchtigkeit von eingeschlagenen gesellschaftlichen Entwicklungspfaden zu betrachten. Bis heute ist jedoch die Frage ungeklärt geblieben, wie es gelingen kann, die ökologische, ökonomische und soziale Dimension tatsächlich gleichberechtigt zu beachten. In der inzwischen ausdifferenzierten Nachhaltigkeitsforschung finden sich vielmehr *zwei Bedeutungen* von sozialer Nachhaltigkeit.

In der ersten Bedeutung sozialer Nachhaltigkeit geht es um *das Soziale in Relation zum ökologisch Sinnvollen*. Die soziale Welt ist nicht ohne natürliche Welt lebensfähig. Das Soziale wird hier als nicht hintergehbare Grenze, aber auch als Quelle und Fundus für ökologisches Handeln thematisiert. In der zweiten Bedeutung sozialer Nachhaltigkeit wird das *Soziale in seiner Eigenwertigkeit und Eigengesetzlichkeit* angesprochen, ohne zugleich dessen Relevanz für die Ökologie zu thematisieren. Soziale Nachhaltigkeit bedeutet hier, die Zukunftsfähigkeit

---

[1] Vergleiche Ulrich Beck: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/M. 1986; Eva Senghaas-Knobloch: Industriezivilisatorische Risiken als Herausforderung für die Friedens- und Konfliktforschung, in: Berthold Meyer / Christian Wellmann (Hg.): Umweltzerstörung. Kriegsfolge und Kriegsursache, Frankfurt/M. 1992, S. 53-71.

sozialer Einheiten (Entitäten) mit Blick auf ihre soziale Kohäsion anzusprechen. Die soziale Welt ist in dieser Sicht von einer Eigengesetzlichkeit geprägt, die als produktive Forschungs- und Politikperspektive für Nachhaltigkeit nicht ein Modell der überwölbenden oder übergestülpten Systembetrachtung sondern ein Modell der Konfliktbearbeitung nahelegt. In der Welt und der Perspektive Handelnder können – wie allenthalben sichtbar ist – ökologische und soziale Aspekte in Konflikt gegeneinander geraten.[2] In der zweiten Bedeutung, in der das Soziale in einer Eigenbedeutung und Eigengesetzlichkeit beachtet wird, möchte ich den Begriff der sozialen Nachhaltigkeit im Folgenden verwenden. Mit sozialer Nachhaltigkeit soll die *Zukunftsfähigkeit eines Gemeinwesens in der sozialen Dimension* angesprochen werden.

Ähnlich wie zu Beginn der ökologischen Debatte in den 1970er Jahren geht es auch hier um ein Plädoyer für den schonenden Umgang mit Ressourcen, hier personalen und sozialen. Der Hintergrund dafür sind die gewollten umwälzenden Veränderungen in der Welt der Erwerbsarbeit, die allerdings – anders als geplant – die soziale Kohäsion, den inneren gesellschaftlichen Zusammenhalt, in starkem Maße tangieren. Mit dem Begriff der Ressourcen wird auch hier der Mittelcharakter – man könnte auch sagen: die instrumentelle Verwendung – von Gegebenheiten in der sozialen Welt bezeichnet, die durch unachtsamen Umgang vernutzt oder vergiftet – und das hieße zerstört – werden können. In diesem Zusammenhang muss nun auf ein grundlegendes Charakteristikum der sozialen Welt eingegangen werden, das in der ökologischen Debatte keine Rolle spielt: In der sozialen Welt haben wir es mit Akteuren zu tun, die ihrem Handeln Sinn geben, die Bedürfnisse haben und Interessen herausbilden, die das, was um sie her geschieht, sich deutend erklären und handelnd weiterentwickeln. Die Menschen in der sozialen Welt können sich über das, was sie erfahren, kommunikativ austauschen, verständigen oder auch in einen Machtkampf über die Beschreibung und Deutung der Realität treten. Die Subjektivität der Menschen und das menschliche Vermögen, das Erfahrene und Erlebte zu reflektieren sind Bestandteile dessen, was Max Weber mit dem Begriff sozialen Handelns beschrieben hat.

Menschen können nicht anders als zueinander in Beziehung zu treten. Und das geschieht in verschiedenen sozialen Einheiten, die jeweils auch als „ein Handlungssystem“ [3] betrachtet werden können. Dabei ist die soziale Welt so gestaltet, dass eine soziale Einheit – oder ein „Handlungssystem“ – in der Regel in eine umfassendere Einheit bzw. in ein umfassenderes soziales Handlungssystem eingebettet ist. Wegen dieser Verschachtelung sozialer Einheiten ist es notwendig, dass jede analytische Betrachtung unter der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit und jede Bewertung über die je gemeinte *Analyse- und Wirkungsebene* Angaben machen

---

[2] Die Schwierigkeit, in die man kommt, wenn die ökologische, die ökonomische und die soziale Dimension im Rahmen eines allgemeinen Systemmodells zusammengeführt werden sollen, zeigen die verschiedenen Versuche, für die Nachhaltigkeitsberichterstattung Indikatoren zu finden und aussagekräftige Indices zu konstruieren und Managementregeln zu formulieren. Siehe dazu Claudia Empacher/Peter Wehling: Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren. Studientexte des Instituts für sozialökologische Forschung Nr. 11, Frankfurt/M. 2002; Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 12. Deutschen Bundestages: Die Industriegesellschaft gestalten. Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen, Bonn 1994; Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages: Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlussbericht, Bonn 1998.

[3] Siehe dazu Manfred Moldaschl (Hg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I, München: Rainer Hampf Verlag 2005, S. 58.

muss, denn die Mittel, die in einem Kontext negativ oder positiv wirken, können mit Blick auf den nächsten Kontext genau umgekehrt wirken[4]. Diese Erkenntnis ist selbstverständlich schon in vielerlei Hinsicht thematisiert worden. Die weidlich diskutierte Problematik der Externalisierung von Kosten, die aus der sozialen Einheit Unternehmen oder Betrieb auf die größere Einheit Gesellschaft oder politisches Gemeinwesen verlagert werden, ist hier nur ein besonders bekanntes Beispiel. Im modernen Wirtschaftsleben ist es durchaus üblich, dass Organisationen sich als soziale Einheiten dadurch erhalten, dass sie Mitglieder aus der Organisation entlassen und deren Existenzsicherung anderen sozialen Einheiten zur Aufgabe machen. Zugleich haben wir es hier mit einem charakteristischen Konflikt zwischen der ökonomischen und der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit zu tun.

In der Forschung zu Nachhaltigkeit, in der soziale Nachhaltigkeit im Sinne des erstgenannten Verständnisses als eine von drei zu integrierenden Dimensionen verstanden wird, wird daher meist von vornherein auf die gesellschaftliche Makroebene gegangen – und zwar unter der normativen Perspektive inter- und intragenerativer Gerechtigkeit. Wenn ich die Gesellschaft als analytische Ebene wähle und entsprechend als die soziale Einheit betrachte, um deren Nachhaltigkeit es geht, habe ich eine Vielfalt von Wirkungsbeziehungen und Gestaltungsmöglichkeiten. Empacher und Wehling[5] kommen dabei zu folgenden fünf „Kern- oder Schlüsselelementen“:

- Existenzsicherung aller Gesellschaftsmitglieder
- Entwicklungsfähigkeit sozialer (Teil-) Systeme und Strukturen
- Erhaltung und Weiterentwicklung der Sozialressourcen
- Chancengleichheit im Zugang zu grundlegenden gesellschaftlichen Ressourcen
- Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen.

Zu diesen fünf Schlüsselelementen entwickeln Empacher und Wehling jeweils „politisch-normative Leitorientierungen“, die sie anstelle der in der Ökologiedimension üblichen „Indikatorenkataloge“ als gestaltungsrelevante Größen für soziale Nachhaltigkeit benennen. So gilt beispielsweise als Leitorientierung zu dem ersten Kern- oder Schlüsselelement für Nachhaltigkeit „Existenzsicherung aller Gesellschaftsmitglieder“, dass allen Mitgliedern der Gesellschaftlich durch die Befriedigung ihrer materiellen und immateriellen Grundbedürfnisse eine menschenwürdige Existenz ermöglicht werden soll. Interessanterweise werden nun aber keine eigenen Leitorientierungen für das zweite Schlüsselelement „Entwicklungsfähigkeit sozialer Teilsysteme“ benannt; vielmehr wird hier der Begriff der „Arbeit / gesellschaftliche Tätigkeit“ eingeführt, der in einem weiten Sinn als bezahlte Erwerbsarbeit sowie als „gesellschaftlich notwendige, aber in der Regel unbezahlt und ungleich verteilte Haus-, Reproduktions-

---

[4] In der interdispziplinären Arbeitsforschung gibt es seit 1987 die Konvention eines siebenstufigen Ebenenkonzepts zur Betrachtung von Arbeitsprozessen. (Siehe Holger Luczak: Arbeitswissenschaft, Berlin 1993, S. 9) Dieses Ebenenkonzept lässt allerdings Wirkungsausstrahlungen und Konflikte außer Acht.

[5] Empacher/Wehling (2002), S. 46ff.

und Subsistenzarbeit“ verstanden wird.[6] Dieser „Trick“, keine eigene politischen Leitorientierungen für das Grundelement „Entwicklungsfähigkeit sozialer Teilsysteme“ zu benennen, sondern generell Ausführungen zu Arbeit als Grundlage von Produktion und Reproduktion zu machen, zeigt, dass wir es bei der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit charakteristischerweise mit hoch umstrittenen Sachverhalten und politischen Regelungen für soziale Einheiten auf verschiedenen Ebenen zu tun haben. Dem entsprechen Konflikte, die normativ letztlich durch die moderne, verfassungsmäßig verankerte Basis von Menschenrechten und Menschenwürde und darauf bezogenen Gesetzgebungen begrenzt werden[7]. „Arbeit/gesellschaftliche Tätigkeiten“ kommt dabei der Status einer Fundamentalkategorie zu. Welche Bedeutung haben nun *flexible Arbeitsformen* in diesem Zusammenhang?

Flexible Arbeitsformen

Flexible Arbeitsformen beziehen sich auf neuere Trends in der *Erwerbsarbeit*. Formen und Strukturen der Erwerbsarbeit stehen jedoch immer in Verbindung mit Arbeitsformen und Tätigkeiten, die zwar auch für andere – also nicht in erster Linie für sich selbst –, aber nicht Gegenstand eines marktwirtschaftlichen Tauschvorgangs sind.[8] Hierzulande ist wie in den meisten westlichen Industriegesellschaften im Laufe des 20. Jahrhunderts eine ökonomisch-soziale Entwicklungskonfiguration entstanden, die von der französischen Regulationsschule als Fordismus bezeichnet wurde.[9] Dieser Entwicklungskonfiguration entsprachen ein spezifisches Regime von Kapitalakkumulation, ein hierarchisch-bürokratisches Ideal von Arbeitsorganisation und sozio-politische Regulationen, auf die sich der Begriff des Normalarbeitsverhältnisses bis heute bezieht. Dem fordistischen Produktionsregime und dem dazu passenden institutionellen Arrangement wohlfahrtsstaatlicher Regelungen korrespondierte ein bestimmtes Familienmodell, gemäß dessen (nur für kurze Zeit tatsächlich realisiertem) Ideal ein berufstätiger Ehemann genügend Geldeinkommen für Frauen und Kinder erwerben sollte und die Ehefrau für Haushalt, Erziehung der Kinder und soziales Leben zuständig war. Lebensverhältnisse, die von diesem Modell abwichen, konnten nur wenig soziale oder institutionelle Unterstützung für sich beanspruchen. Aufgrund der dominanten Geldökonomie waren in dieser Konfiguration die Personen, die keinen selbständigen Zugang zu Geldeinkommen hatten, in ihren persönlichen Handlungsmöglichkeiten stark eingeschränkt und diskriminiert. Zu diesen Personengruppen zählten insbesondere verheiratete Frauen.

Der Fordismus bzw. Fordismus-Taylorismus ist erodiert. In den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts begann eine Debatte, die sich auf die Herausbildung eines neuen Akkumulationsregimes und eines neuen Produktionsregimes bezieht, das der neuen finanzzentrierten ka-

---

[6] Empacher/Wehling (2002), S. 48.

[7] Zur sozialkulturellen Bedeutung der Veränderungen in der „Berufsgesellschaft“ und politischen Regelungsnotwendigkeiten vgl.: Friedrich Fürstenberg: Berufsgesellschaft in der Krise. Auslaufmodell oder Zukunftspotential, Berlin 2000.

[8] Siehe dazu Jürgen Kocka: Arbeit als Problem der europäischen Geschichte, in: Manfred Bierwisch (Hg.): Die Rolle der Arbeit in verschiedenen Epochen und Kulturen, Berlin, S. 77-92, hier S. 86.

[9] Vgl. dazu Alain Lipietz: Demokratie nach dem Fordismus, in: Das Argument 189, 1991, S. 677-694, hier S. 679.

pitalistischen Entwicklung Rechnung trägt.[10] Debatten über epochale Veränderungen fanden auch in den sozialwissenschaftlichen Forschungen über Beschäftigung und Arbeit, Wohlfahrtsstaaten und Geschlechterverhältnisse statt.[11] In dieser Hinsicht stehen folgende Situationsmerkmale im Vordergrund: Für die jüngeren Generationen von Frauen ist die Bedeutung von Ausbildung und Berufstätigkeit selbstverständlich geworden. An die Stelle des alten Familienmodells ist eine Vielfalt von Formen des Zusammenlebens oder Familie getreten, die in den sozialstaatlichen Sicherungssystemen und im Arbeitsrecht erst in allerjüngster Zeit Berücksichtigung findet.[12] In dem damit verbundenen Problemkreis ist unübersehbar geworden, dass die Regulierung in der Welt der Erwerbsarbeit zutiefst von kulturellen Normen über das Zusammenleben der Geschlechter, Gerechtigkeit und Gleichheit geprägt ist. Und es wird deutlich, dass jede Öffnung des Zugangs zur Erwerbsarbeit und damit zur ökonomisch bestimmten Tauschsphäre Rückwirkungen auf die Möglichkeiten der erwerbstätigen Menschen hat, ihren sozialen Verpflichtungen, persönlichen Bestrebungen und sozio-kulturellen Normen außerhalb der Erwerbsarbeit nachzukommen.[13]

Die Flexibilität im Begriff flexible Arbeitsformen beziehen sich zum einen auf die *Art der Beschäftigung*, bzw. des *Vertragsverhältnisses* zur Leistungserbringung - sei es als Alleinselbständige, Freie, feste Freie, in befristeten Beschäftigungsverhältnissen, als Leiharbeitnehmer oder in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen in Vollzeit oder Teilzeit. Sie bezieht sich zum anderen auf neuere *Ausprägungen von Arbeitsorganisation und Kooperationsformen*, meist im Rahmen veränderter Unternehmenssteuerung durch Dezentralisierung und Vermarktlichung, bzw. *inhaltliche Regelungsbereiche* wie Arbeitszeit und Leistungsmessung.[14] Beide Aspekte von Flexibilität sind von Bedeutung für verschiedene Analyseebenen von sozialer Nachhaltigkeit.

Mit Blick auf die wachsende Zahl von Beschäftigungsformen, die nicht mehr im Rahmen des klassischen Arbeitsvertrags angesiedelt sind, ist das auffälligste gesellschaftliche Problem mit Blick auf soziale Nachhaltigkeit zunächst das der *sozialen Sicherung*. Ein solidarisches, unterstützendes System der sozialen Sicherung muss nach Günther Schmid institutionalisierte Lö-

---

[10] Vgl. Michael Aglietta: Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand, Hamburg 2000; Christian Zeller (Hg.): Die globale Enteignungsökonomie, Münster 2004; Paul Windolf (Hg.): Finanzkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen, Wiesbaden 2005.

[11] Siehe Nancy Fraser: Die halbierte Gerechtigkeit. Schlüsselbegriffe des postindustriellen Sozialstaats, Frankfurt/M. 1997; Hartmut Kaelble/Günther Schmid (Hg.): Das europäische Sozialmodell. Auf dem Weg zum transnationalen Sozialstaat; Gösta Esping-Andersen: Social foundations of postindustrial economies, Oxford 1999.

[12] Zu diesem Problemkomplex siehe Ute Gerhard / Trudie Knijn / Anja Weckwert (Hg.): Erwerbstätige Mütter. Ein europäischer Vergleich, München 2003; Karin Gottschall / Birgit Pfau-Effinger (Hg.): Zukunft der Arbeit und Geschlecht. Diskurse, Entwicklungspfade und Reformoptionen im internationalen Vergleich, Opladen 2002.

[13] Diese Aussage bedeutet nicht, dass nicht auch innerhalb des Erwerbsarbeitslebens gleiche soziale Normen von Bedeutung sein können, siehe dazu Eva Senghaas-Knobloch: Fairness und Fürsorglichkeit in Familie und Betrieb, in: Feministische Studien, Extraheft, 2000, S. 67-80.

[14] Siehe dazu Dieter Sauer: Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen, Hamburg 2005; Manfred Moldaschl / Dieter Sauer: Internalisierung des Marktes. Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: Heiner Minssen (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 205-224. Zur Arbeitszeitproblematik siehe u.a. Eckart Hildebrandt (Hg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit, Berlin 2000

sungen für fünf typische Situationen finden, in denen Einkommen aus Erwerbsarbeit eingeschränkt oder gefährdet ist: Dabei geht es um

- die notwendige Weiterbildung zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit innerhalb eines Lebenslaufs,
- kritische Übergänge zwischen verschiedenen Beschäftigungen,
- Phasen des Lebenslaufs mit hohen sozialen Verpflichtungen und entsprechender unbezahlter Tätigkeit,
- Phasen unfreiwilliger Arbeitslosigkeit
- und Phasen der Berufsunfähigkeit oder der Rehabilitation bzw. der Invalidität
- und des Ruhestands[15].

Hier wäre zu prüfen, in welcher Weise Alleinselbständige und andere Beschäftigte, die nicht in klassischen Arbeitsverträgen beschäftigt sind, von den verschiedenen Umbauten in den sozialen Sicherungssystemen berührt bzw. anders berührt sind als die Beschäftigten in Arbeitsverträgen. Beispielsweise ist die in meinen Augen bedeutsame Innovation des Elterngelds für die letztgenannte Gruppe ohne positive Bedeutung, aber sie verspricht, im Geschlechterverhältnis eine verbesserte Gleichrangigkeit erwerbsbezogener und nichterwerbsbezogener Tätigkeiten. Zudem ist zu beachten, auf welchem Einkommensniveau bzw. in welcher Branche oder Berufsgruppe sich Alleinselbständige befinden. Der alleinselbständige Maurer oder die alleinselbständige Pflegekraft ist offenbar hier einem weit höheren Existenzrisiko ausgesetzt als die hoch qualifizierte Softwareentwicklerin.

Die Frage der Existenzsicherung durch entsprechende Einkommen tangiert selbstverständlich auch die drei Problemkreise, die im Folgenden im Mittelpunkt stehen sollen: Probleme der *Sozialintegration*, der *Gesundheit* und der *Arbeitsqualität*. Dabei soll allerdings die Ebene der Gesellschaft verlassen werden und ein genauerer Blick auf die typischen Orte gerichtet werden, in denen Erwerbsarbeit in hohem Maße stattfindet und gestaltet wird, die Unternehmen und Betriebe. In welcher Weise werden die bestehenden formellen und informellen Regeln für Sozialintegration, Gesundheitsförderung und Arbeitsqualität in den Betrieben durch neue Formen der Beschäftigung und der Arbeitsorganisation berührt?

Die Problemkreise der Sozialintegration, der Gesundheit und der Arbeitsqualität

Wenn im Folgenden stärker das Unternehmen bzw. Betriebe im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, so ist das pragmatisch begründet und bedeutet nicht, dass es nicht vielfältige Verbin-

[15] Siehe Günther Schmid: Wege in eine neue Vollbeschäftigung. Übergangsmärkte und akivierende Arbeitsmarktpolitik, Frankfurt /M 2002.

dungen insbesondere zur Ebene der Gesellschaft und ihren institutionellen Arrangements gäbe. Der primäre Zweck eines Unternehmens oder Betriebs in der Marktwirtschaft ist nicht die *Sozialintegration* sondern – wie Hermann Kotthoff in seinen Überlegungen zu Anerkennung und sozialer Austausch ausführt[16] – die Geldvermehrung. Dennoch wissen wir, dass das Erleben von Kommunikation und Kooperation im betrieblichen Leistungszusammenhang und Leistungstausch eine hohe subjektive Bedeutung hat, die umso stärker bewusst wird, je stärker dies entbehrt werden muss. Darauf weisen uns die Befunde der psychologischen Forschung zur Arbeitslosigkeit[17] ebenso hin wie Befunde aus der betrieblichen Lebenswelt[18] oder auch Befunde zu schlechtem Betriebsklima und Mobbing. Auch in den neueren Forschungen über die Grenzen von entgrenzter Arbeit durch Bindungen weisen in diese Richtung.[19] Es geht aber nicht nur um Sozialität der Belegschaft im Rahmen einer betrieblichen Herrschaftsordnung. Es geht auch um die gesetzlich verfasste Sozialordnung. Nach dem deutschen Mitbestimmungsgesetz haben Betriebsräte die Aufgabe, Repräsentant der Belegschaft als Gesamtheit zu sein und stehen daher unter einem hohen sozialintegrativen Anspruch.[20] Es stellt sich also die Frage, auf welche Weise Betriebsräte mit Situationen umgehen, in denen die Belegschaft fragmentiert ist bzw. Grenzverwischungen zwischen Belegschaft und Kooperationspartnern mit dem Unternehmen entstanden sind.

Spezifische Probleme der Sozialintegration sind durch die Strategien der Unternehmensdezentralisierung und inneren Vermarktlichung entstanden. Die geplante und beabsichtigte Erhöhung von Transparenz durch die Zunahme des Instruments der Kontrakte und der Kennziffernvergleiche wird von einem ungeplanten Abbau nicht kontierter, innerbetrieblicher, wechselseitiger Hilfeleistungen begleitet. Im Zweifelsfall mag die Positionierung der eigenen sozialen Einheit jetzt wichtiger sein als die Kooperation im Interesse der übergeordneten sozialen Einheit. Die erweiterten Handlungsspielräume werden womöglich durch verringerte Verhandlungsspielräume mit Blick auf die Bedingungen zur Auftragserfüllung zugedeckt. Die potenzielle Entsicherung von Beschäftigungsverhältnissen auch betrieblicher Stammbelegschaften kann zu Prozessen sozialer Ausgrenzungen führen, die bis zum Mobbing reichen können. Die Kombination von interner Vermarktlichung mit Strategien externer Flexibilisierung von Beschäftigung durch befristete Arbeitsverhältnisse sowie Zeit- oder Leiharbeit berührt zudem die Arbeitskultur bzw. die Arbeitskulturen in einem Unternehmen mit ihrer Orientierungskomponente, ihrer normativen Komponente und ihrer Motivationskomponente. Was hat sich bewährt? Was gilt als angemessen und gerecht? Wie engagieren wir uns hier? Dies sind die Fragen, die unausgesprochen das Zusammenspiel der Beschäftigten und damit Arbeitskultur prägen. Offenbar werden durch Strategien der Dezentralisierung und Vermarktlichung soziale

---

[16] Siehe Hermann Kotthoff: Anerkennung un sozialer Austausch. Die soziale Konstrukton von Betriebsbürgerschaft, in: Ursula Holtgrewe / Stephan Voswinke / Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit, Konstanz 2000, S. 27 - 36.

[17] Siehe schon Marie Jahoda / Paul Lazarsfeld / Hans Zeisel: Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch, Frankfurt/M 1980 (zuerst Leipzig 1930)

[18] Siehe Birgit Volmerg / Eva Senghaas-Knobloch / Thomas Leithäuser: Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnsse, Opladen 1986.

[19] Siehe dazu Nicole Mayer-Ahuja / Harald Wolf (Hg.): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen, Berlin 2005.

[20] Siehe dazu Hermann Kotthoff: Betriebsrat, in: Handwörterbuch des Personalwesens, herausgegeben von Eduard Gaugler, Walter A. Oechsler, Wolfgang Weber, Stuttgart 2004, Spalte 585-596.

Erwartungsstrukturen[21] nicht nur in geplanter Weise verändert sondern arbeitskulturelle, grundlegende Reziprozitätsvorstellungen mit unbeabsichtigten Folgen tangiert.[22]

Flexible Beschäftigungs- und Arbeitsformen im Rahmen neuer Managementstrategien und Unternehmensstrukturen sind auch für den zweiten im Zusammenhang mit sozialer Nachhaltigkeit hier thematisierten Problemkreis, dem der *Gesundheitsförderung*, von Bedeutung, sowohl mit Blick auf das individuelle Bewältigungshandeln als auch mit Blick auf den betrieblich institutionalisierten Arbeitsschutz. Freelancer sind in der Regel nicht in Strukturen betrieblicher Gesundheitsförderung oder präventiven Gesundheitsmanagements eingebunden. Das gilt für Low-Tech-Branchen wie beispielsweise die Fast-Food-Gastronomie ebenso wie für High-Tech-Branchen. Und es ist auch anzunehmen, dass ähnliches nicht nur für Alleinselbständige und Freelancer, sondern auch in gewissem Maße für andere Gruppen flexibel Beschäftigter gilt.

In der arbeitsbezogenen Gesundheitsforschung ist mit Erfolg ein relationaler Ressourcenbegriff, wie er von Manfred Moldaschl und Kooperationsteam entwickelt worden ist, angewandt worden[23]. Dabei geht es allgemein um das Verhältnis von zur Verfügung stehenden Ressourcen zu jenem neuen Typ von Arbeitsanforderungen, die in der Wissensökonomie nicht durch eher kleinteilige Aufgabenzuschnitte sondern durch sehr allgemein gehaltene Arbeitsaufträge gekennzeichnet sind. Flexible Arbeitsstrukturen, beispielsweise in Formen der Projektarbeit, können in erheblichem Maße zu psychischen Belastungen beitragen, beispielsweise durch konfligierende Aufgabenziele, aber auch durch Aufgabenziele, die mit persönlichen Zielen oder Zielen des persönlichen Umfelds konfligieren.[24] Die bedeutende Zunahme von Stresserleben und psychischen Erkrankungen legt zu dieser Problematik ein Zeugnis ab.[25]

Der Problemkreis Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung unter den neuen Verhältnissen flexibler Arbeitsformen ist einerseits ein eigener Problemkreis für die soziale Nachhaltigkeit, insofern darüber nämlich die Entwicklungsfähigkeit der Einzelnen und der sozialen Einheiten angesprochen werden. Die von der demographischen Entwicklung inspirierte aktuelle Debatte über eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung basiert auf Erkenntnissen gesundheitsgerechter

---

[21] Siehe dazu grundlegend Guido Becke: Soziale Erwartungsstrukturen in Prozessen der Unternehmenstransformation, MS Universität Bremen 2007.

[22] Siehe dazu Edgar Schein: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Organisationskräfte, Frankfurt/M. 1995 sowie Eva Senghaas-Knobloch: Widerständigkeiten von Arbeitskulturen unter veränderten organisatorischen Rahmenbedingungen. Das Verlangen nach Anerkennung und soziale Identitätsprobleme am Beispiel von Meistern, in: Hellmuth Lange / Fred Manske (Hg.): Kultur im Veränderungsprozess. Kultur als analytische Kategorie in der Arbeits- und Organisations-, der Innovations- und der Umweltforschung, Baden-Baden 2004, S. 37-53.

[23] Siehe Fußnote 3.

[24] Siehe dazu Anja Gerlmaier: Nachhaltige Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie? Zum Verhältnis von Belastungen und Autonomie in neuen Arbeitsformen, in: Steffen Lehndorff (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik, Berlin 2006, S. 71-98.

[25] H. Bollinger: Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes. Das Beispiel Projektarbeit, in: WSI-Mitteilungen Heft 11, 2001, S. 685-691; Wilfried Glißmann/K. Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg 2001; Gudrun Trautwein-Kalms/E. Ahlers: High Potentials unter Druck. Gestaltung von Arbeits- und Leistungsbedingungen von Software-Experten unter IT-Dienstleistern, in: Manfred Pohlmann/Dieter Sauer/Gudrun Trautwein-Kalms/Alexandra Wagner (Hg.): Dienstleistungsarbeit. Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche, Berlin 2003, S. 243-294.

Arbeitsbedingungen, die den Einzelnen und den Betrieben von Nutzen sind. Die verantwortlichen Akteure in den Betrieben werden allerdings eine solche Betrachtung nur akzeptieren, wenn sie die Entwicklungsfähigkeit bestimmter Bereiche oder ganzer Einheiten tatsächlich eng mit der Bestandssicherung des vorhandenen Personals verbinden. Wird diese Verbindung nicht gesehen, kann die oben angesprochene verschachtelte Mittel-Ziel-Beziehung, die der Nachhaltigkeitsanalyse immanent ist, zu einer Individualisierung von Gesundheitskosten durch Verschleiß, also zu Externalisierung führen. Hier wird zugleich wiederum die potentiell konfliktive Beziehung zwischen sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit deutlich.

Der Problemkreis Gesundheit ist aber andererseits für soziale Nachhaltigkeit nicht nur als selbständiger Problemkreis von Bedeutung, sondern auch in seiner Beziehung zum Problemkreis der Sozialintegration. Arbeitsschutz steht offenbar in Wechselwirkung mit bestimmten Ausprägungen von Arbeitskultur(en). Wo die wechselseitigen Erwartungen zwischen Belegschaft und Führung zwischen Belegschaftmitgliedern als ausgeglichen und angemessen erlebt werden, werden gesundheitsförderliche Ressourcen geschaffen. Und bewusste betriebliche Gesundheitsförderung auch angesichts flexibler Arbeitsstrukturen – so kann vermutet werden – wäre auch ein Beitrag zur sozialen Integration.

Sowohl Problem der Sozialintegration als auch der Problemkreis der Gesundheit sind ohne Beachtung der Subjektivität der Arbeitenden und der sozialen Erwartungensstrukturen nicht begreifbar. Das gilt auch für den dritten *Problemkreis der Arbeitsqualität* in flexiblen Arbeitsstrukturen. Dabei wird hier Arbeitsqualität in einem doppelten Sinn verstanden, als erlebte Qualität des Arbeits*prozesses* und als bewertete Qualität des Arbeits*produkts*. Dass beide Seiten von Arbeitsqualität auch für die Arbeitenden schon immer von Bedeutung waren, auch unter hoch tayloristischen Arbeitsformen, ist bekannt.[26] Auch die Konsequenzen einer negativen wechselseitigen Verstärkung sind durch das sprichwörtliche „Montagsauto“ bekannt. Die Unlust an bedürfnisfeindlichen Arbeitsbedingungen können sich in schlechte Produktqualität übersetzen. Die Gruppenarbeit hatte hier einmal Abhilfe schaffen sollen.[27] In personennahen Dienstleistungen, die zunehmend im Erwerbsarbeitsleben von Bedeutung sind, ist ein Verstärkungszusammenhang von problematischer Arbeitsprozess- und produktqualität allerdings besonders verhängnisvoll. Wenn beispielsweise Beschäftigte in Pflegeheimen mit den Arbeitsbedingungen und dem erlebten Arbeitsprozess unzufrieden sind, aber für sich keine Chance zur Veränderung sehen, so ergeben sich Arbeitssituationen, in denen sich überlastete Pflegekräfte womöglich zu Lasten der zu Pflegenden zu schonen versuchen, damit aber an einem menschenunwürdigen Umgang mit anvertrauten Klienten mitwirken.

Auch hier finden wir die Problematik der verschachtelten Mittel-Ziel-Beziehungen mit Blick auf Probleme sozialer Nachhaltigkeit. Offenbar kann kein demokratisches Land menschenunwürdige Behandlung in Pflegeheimen tolerieren, ohne dass dies Rückwirkungen auf die soziale Kohäsion insgesamt in der Gesellschaft hätte. Die gesellschaftliche und betriebliche Förderung eines Bewusstseins für gute Arbeitsqualität in diesem doppelten Sinn - in allen

---

[26] Siehe dazu die Befunde zur betrieblichen Lebenswelt, Fn 17.

[27] Siehe Eva Senghaas-Knobloch / Brigitte Nagler / Annette Dohms: Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnanspruche und Gruppenarbeit, Münster 1997 (2. Aufl).

Arbeitsbereichen, insbesondere aber in personennahen Tätigkeitsbereichen - könnte somit ein Ansatzpunkt sein, um die soziale Nachhaltigkeit zu stärken.

Zum Schluß

Nachhaltigkeit ist – so wurde argumentiert – ein Konzept für Dauerhaftigkeit im Wandel. Die soziale Welt ist in ständiger Veränderung. Was institutionell geregelt und kulturell eingespielt ist, gerät unter Druck, wenn neue Ansprüche zur Geltung gebracht werden. Gegenwärtig zeichnet sich eine Situation ab, in der normative Ansprüche auf Teilhabe und Einbeziehung zusammen mit neuen Anforderungen aus der globalen Marktsphäre zusammentreffen. Entstandardisierungen als Deregulierungen im Bereich der Finanzökonomie haben zur Deregulierungen Anlass gegeben, die nicht nur neue Öffnungen für neue Gestaltungen schaffen, sondern negative Auswirkungen für personale und soziale Ressourcen haben. Es kommt darauf an, die ungeplanten und nicht bedachten Folgen sowie ihre Kosten genau zu analysieren und Möglichkeiten[28] für Gestaltungsansätze aus einer Perspektive sozialer Nachhaltigkeit auszuloten.

Diskussionsbeitrag Gerd Peter

Soziale Nachhaltigkeit im Epochenbruch – von der Notwendigkeit ihrer Einbettung in eine Konzeption primärer Arbeitspolitik

1.Die Hervorhebung der gleichberechtigten Bedeutung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension von Nachhaltigkeit bezeichnet einen äußerst komplexen Sachverhalt und sagt noch nichts aus über die vorhandenen Möglichkeiten ihrer gleichberechtigten Organisation unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen Verhältnissen. Vor allem sind die Formen der Vermittlung zwischen den verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit im Rahmen einer „politischen Ökologie“ (A. Lipietz, F.O.Wolf) zu klären. Die zentrale Vermittlungskategorie könnte die der Arbeit („das Ganze der Arbeit“, A. Biesecker) als Kategorie der Produktion, Reproduktion, Anerkennung und Verwertung sein. Sie neu zu bestimmen nach dem Epochenbruch mit seiner neoliberalen Wende und dem Ende des fordistischen Produktionsmodells mit seiner sozialstaatlichen Verfasstheit steht als transformatorische Aufgabe unmittelbar an.

2. In dem ablaufenden weltweiten Geschehen ist eine bestimmte Organisation der Ökonomie zweifellos dominierend und auch gesellschaftlich strukturierend. Die Frage der „Akkumulation des Kapitals“ (K. Marx) steht im Vordergrund der Reproduktion, zusätzlich angetrieben durch finanzkapitalistische Prozesse spekulativer Gewinne, Wachstumszwänge inklusive. Eine von langer Hand vorbereitete (F. Hayek) ideologische Wende zu einer diesen Vorgängen entsprechenden Denkungsart des Neoliberalismus (M. Friedman) hat sich inzwischen in den Eliten nicht nur der Wirtschaft, sondern auch der Politik, Presse und auch der Wissenschaft

[28] Siehe zum Ansatz einer konstruktiven Sozialwissenschaft Werner Fricke:Die konsturktive Aufgabe der Sozialwissenschaften, in: Hellmuth Lange / Eva Senghaas-Knobloch(Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft..

bei uns und anderswo mehr oder weniger durchgesetzt. Die gleichberechtigte Bedeutung von sozialer Nachhaltigkeit zur Geltung bringen heißt gegenwärtig deshalb zunächst auch, die Dominanz der wirtschaftsliberalen Deutungen der ablaufenden Prozesse (TINA- Prinzip) deutlich in Frage zu stellen.

3. Die Problematik der Nachhaltigkeit vermittelt sich über den Modus gesellschaftlicher Produktion und Reproduktion, also über Arbeit und die gesellschaftliche Arbeitsteilung. Bestimmt man mit Kambartel als Arbeit alle Tätigkeiten, die dem gesellschaftlichen Leistungsaustausch zugehören (nicht nur über Marktprozesse, sondern auch über sonstige Anerkennung!), so ist die Frage der Definition von gesellschaftlich notwendigen und gewollten arbeitsteiligen Leistungen und der Formen ihrer Gratifikation eine zentrale. Dabei sollte man die in Gefolge von H. Arendt (Arbeiten, Herstellen, Handeln) und J. Habermas (Arbeit und Interaktion) modisch sich durchsetzende Engführung der Arbeitsbegriffs, Arbeit nur als Erwerbsarbeit und als zweckrationalen Handelns zu verstehen, problematisieren. Auch das Ende der Arbeitsgesellschaft ist ein Mythos, allerdings hat sich davon erst einer der Urheber (R. Dahrendorf) inzwischen explizit distanziert.

4. Erst das Ganze der Arbeit macht den Blick frei für den von Hegel herausgearbeiteten dialektischen Zusammenhang des Mensch- Naturverhältnisses, der zwischenmenschlichen Kooperationsverhältnisse wie auch den von „Herr und Knecht“, für die auf Anerkennung beruhende demokratischen Verfassung von Wirtschaft und Gesellschaft. Der durch den neoliberalen Epochenbruch vollzogenen Prozess der Entgrenzung und Flexibilisierung birgt nicht nur Risiken, sondern auch Chancen einer primären arbeitspolitischen Intervention jenseits der institutionalisierten Muster des Fordismus und der Erwerbsarbeit, wenn sie an das Ganze der Arbeit anknüpft und verkürzte Schlussfolgerungen (z.B. das bedingungslose Grundeinkommen) vermeidet.

5. Subjektivierung der Arbeit heißt ja gegenwärtig zunächst die gewünschte Zurichtung des einzelnen Subjekts auf die Formbestimmung durch das Kapital nach dem Ende des Fordismus und Taylorismus. Das ist in seinen verschiedenen Formen (Entgrenzung, indirekte Steuerung, Vermarktlichung) vielfach beschrieben. Diese Subjektivierung nicht nur als Vereinzelung, sondern als Zusammenhang der kooperativen Individualität (PAQ) zu denken (Multitude, Negri) wird zur theoretischen und praktischen, d.h. arbeitspolitischen Aufgabe. Versteht man also Arbeit als sozialer Gesamtzusammenhang auch jenseits einer Verwertungsdominanz, dann wird sie zum zentralen Focus beim Kampf um die Durchsetzung einer Politik der sozialen Nachhaltigkeit.

6. Soziale Nachhaltigkeit zur Geltung bringen bedarf einer neuen demokratische Subjektivität der Person, die ihre Identität findet in einer primären (leiblichen) Situiertheit der Arbeit im Vollzug, in einem selbstbestimmten Kooperationszusammenhang der handlungsfähigen Subjekte, in einem konfliktfähigen Bewältigungshandeln durch expansives Lernen (Holzkamp). Dies berührt die herausgestellten Gesichtspunkte der Sozialintegration, Gesundheit und Arbeitsqualität im positiven Sinne. Angesichts der Flexibilisierungs- und Entgrenzungsprozesse der Erwerbsarbeit wie auch der Erweiterung des Arbeitsbegriffs kann eine interdisziplinäre Arbeitsforschung nicht mehr von der Selbstverständlichkeit der Zentralität einer eindeutigen

Arbeitsaufgabe als gemeinsamer Hauptgegenstand ausgehen. Vorgeschlagen wird deswegen, die zu ermittelnde typischen Arbeitssituationen in den Mittelpunkt zu stellen und Grenzkonflikte der Arbeit als einen wichtigen Aspekt der Analyse zu wählen. Hierüber werden arbeitspsychologische, arbeitssoziologische, gesundheitswissenschaftliche und gestaltungs- und aktionsforschungsorientierte wissenschaftliche Herangehensweisen und notwendige transdisziplinäre Brückendiskurse gleichermaßen wieder möglich.

7. Der in Deutschland zu recht diskreditierte Gemeinschaftsgedanke (Plessner, Die Grenzen der Gemeinschaft) sollte durch den der freiheitlichen Genossenschaften ersetzt werden. Menschen brauche Handlungs- und Entwicklungsspielräume, die durch Gemeinschaften oder gemeinschaftsähnlichen Sozialordnungen nicht, zumindestens nicht allgemein gefördert werden. Das Normalarbeitsverhältnis und die mit ihm verbundene Sozialordnung waren nicht gerade günstig für Frauen oder auch für „Gastarbeiter". Im Mittelpunkt dieser Überlegungen stehen also nicht irgendwie neu begründete Basisgemeinschaften, sondern die politische Organisation der Vielen, in einem kooperativen gesellschaftlichen Leistungszusammenhang eingebundenen und wirkenden freien Einzelnen.

Literatur:

Peter, Gerd (Hrsg.) (2007): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik, Hamburg: VSA

Peter, Gerd, Frieder Otto Wolf (2007): Welt ist Arbeit. Im Kampf um die neue Ordnung, Münster: Westfälisches Dampfboot (i.E.)

Diskussionsbeitrag Dieter Sauer

Das Konzept der sozialen Nachhaltigkeit – ein Weg aus der arbeitspolitischen Gestaltungsdefensive?

Vorbemerkung

Ich halte mich in meinem Kommentar zum einen an die mir vom Veranstalter gestellten Fragen: Die eine Frage heißt: Wie fruchtbar und tragfähig ist das Konzept der sozialen Nachhaltigkeit für die Arbeitsforschung und Politik? Die zweite: Welche Gestaltungsperspektiven lassen sich für die Arbeitspolitik erkennen? Zum anderen halte ich mich auch an die Aufforderung meine eigene Perspektive einzubringen.

Der Kommentar besteht aus vier kurzen Thesen.

These 1: Der Nachhaltigkeitsdiskurs – Ausdruck der zunehmenden Unbeherrschtheit der kapitalistischen Ökonomie

Ich bin kein „Nachhaltigkeitsforscher“ und ich habe mich deswegen als erstes gefragt wie ich denn den Nachhaltigkeitsdiskurs in meinem kapitalismustheoretisch geprägten Hinterkopf verorten könnte. Warum wird in der gegenwärtigen Entwicklungsphase kapitalistischer Gesellschaften Nachhaltigkeit nicht nur ein Thema – das war es unter anderem Namen auch früher schon – sondern erhält den Status eines „Leitdiskurses“.

Ich denke die Marx´sche Formel von der*„Schrankenlosigkeit in Grenzen“*, mit der er die Dialektik kapitalistischer Entwicklung zu fassen suchte, könnte Bezugspunkt für eine theoretische Verortung des Nachhaltigkeitsgedanken sein. Es sind die Grenzen der inneren und äußeren Natur, die eine schrankenlose Kapitalverwertung systematisch negiert und die einzuhalten ihr von außen aufgezwungen werden muss. Dies sichert zugleich die Voraussetzungen weiterer Kapitalverwertung. Gegenwärtig scheinen wir uns in einer historischen Phase zu befinden, in der die dynamische Einheit von Schranken und Grenzen zerbrochen ist oder anders formuliert: Machtasymmetrie, System- und Sozialintegration korrespondieren nicht länger. Wir beobachten ein Schub schrankenloser „marktgesteuerter“ Ökonomisierung, der nicht nur historische Grenzziehungen obsolet werden lässt, sondern auch die Institutionen und Akteure der „Grenzsetzung“ ihrer Wirkung beraubt.

Der Nachhaltigkeitsdiskurs thematisiert ganz generell die „Überschreitung von Grenzen“ und die Gefährdung von „Zukunftsfähigkeit“. Sein Verdienst liegt in der Formulierung normativer Leitorientierungen, seine Schwäche liegt in der mangelnden gesellschaftstheoretischen Begründung und vor allem in ungeklärten Fragen der interessenpolitischer Durchsetzung.

These 2: Soziale Nachhaltigkeit – ein politisches Reformkonzept am „Rand der öffentlichen Aufmerksamkeit“

Das Konzept der ökologischen Nachhaltigkeit scheint nach rund 30 Jahren endlich mediale Aufmerksamkeit erreicht zu haben. Allerdings mit deutlicher Skepsis was seine Durchsetzungschancen angeht. Selbst die neoliberalen Wirtschaftsjournalisten der Süddeutschen Zeitung trauen den Unternehmen – in diesem Fall den Energie- und Automobilkonzernen - nicht zu, die drängenden Probleme der Energieversorgung und des Klimaschutzes zu lösen. Sie machen dies fest an den geringen FuE-Aufwendungen, die sich gemessen an den beachtlichen Gewinnen im Promillebereich bewegen. In einem Kommentar der SZ von letzter Woche wir dies schön zusammengefasst: *„Der globale Kapitalismus steht vor dem Paradoxon, dass er seinen Unternehmen den Planungszeitraum nicht gibt, den er für das eigene Überleben braucht.“*

Während Kapitalismuskritik der Kapitalismusgegner inzwischen schon als kriminelles Delikt angesehen wird, gewinnt sie in den eigenen Reihen der Kapitalismusbefürworter an Bedeutung.

Anders als die ökologischen Nachhaltigkeit hat die soziale Nachhaltigkeit, als eine „nachträglich“ hinzugefügte Nachhaltigkeitsdimension, in meiner Sicht noch keinen rechten Platz in der öffentlichen Thematisierung erhalten. Das hat vielleicht auch damit zu tun, dass „Arbeit/gesellschaftliche Tätigkeit“ als eine „Fundamentalkategorie“ sozialer Nachhaltigkeit (Senghaas –Knobloch) von einem Prozess *gesellschaftlicher De-Thematisierung* erfasst wird. Insbesondere die Qualität der Arbeit ist kein Thema: sie „verschwindet“ hinter einem abstrakten, inhaltlich entleerten Begriff von Erwerbsarbeit, der die Existenzsicherung durch Arbeit ins Zentrum stellt. In einer zunehmend ökonomisierten, „von Zahlen beherrschten“ Gesellschaft werden qualitative Aspekte in der Entwicklung von Arbeit nur dann beachtet, wenn sie sich in Kostengrößen (z.B. Gesundheitskosten) niederschlagen. Arbeitsforschung und Arbeitspolitik haben es schwer, Gesichtspunkte sozialer Nachhaltigkeit im Umgang mit personalen und soziale Ressourcen auf die gesellschaftliche Agenda zu setzen. Die Gründe liegen im strukturellen Wandel von Arbeit selbst, der radikaler ist als viele wahrhaben wollen. Dieser stellt nicht nur die Arbeitsforschung vor neue Herausforderungen, sondern bringt die arbeitspolitischen Akteure in die Defensive. Sie sind in einen mühsamen Abwehrkampf um die Sicherung einmal erreichter sozialer Standards verwickelt, in denen diese Standards – von Arbeitszeit, Gesundheit, existenzsicherndes Einkommen u.a – ständig gesenkt werden. Und dieser Abwehrkampf ist in vielen Bereichen bereits verloren, zumindest was die Sicherung von früher als unabdingbar eingeschätzte Grenzsetzungen angeht. *Das Konzept Sozialer Nachhaltigkeit gerät in dieser Perspektive zu einem Konzept der Sicherung von Mindestnormen.*

Arbeitsforschung und Politik haben gegenwärtig wahrscheinlich wenig Mühe ein weiter gefasstes differenziertes Programm „Sozialer Nachhaltigkeit“ zu entwerfen oder auch Bilder „Guter Arbeit“ zu malen, aber sie sind relativ hilflos, wenn es darum geht über die Bedingungen der interessenpolitischen Durchsetzung nachzudenken, geschweige denn in diesen Prozess zu intervenieren.

These 3: Vom Konsens zum Konflikt – Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik

Ich war vor paar Wochen zu einer Veranstaltung der Friedrich-Ebert.Stiftung mit Betriebsräten und Abgeordneten SPD eingeladen, die den bezeichneten Titel „Arbeitnehmerpolitik zwischen Wunsch und Wirklichkeit“ trug. Es ging um „Humanisierung der Arbeit neu gedacht“, dazu sollte ich referieren. Ich habe dazu mir dazu noch mal die Unterschiede in den arbeitspolitischen Bedingungskonstellationen damals und heute klar gemacht. Dabei geht es nicht nur darum, dass ein breites Reformbündnis zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Staat wie zu HdA-Zeiten in den 70igern heute nicht in Sicht ist und trotz großer Koalition die Zeichen eher auf Konfrontation stehen. Wichtiger scheint mir, dass auf betrieblicher und gewerkschaftlicher Ebene die Grenzen einer konsensuellen Aushandlung immer deutlicher, der Korridor für Kompromisse, Bündnisse und Deals, die ihren Namen noch verdienen, immer enger werden.

Arbeitspolitik, insbesondere betriebliche und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, hatte früher einen einigermaßen stabilen Bezugsrahmen, der definiert war durch die technischen und or-

ganisatorischen Bedingungen des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft (Zeit, Normalleistung etc.). Darauf beruhte das klassische und für die Bundesrepublik der Nachkriegszeit typische Modell „kooperativer Konfliktverarbeitung“. Dem wiederum liegt die Vorstellung der Vereinbarkeit von einzelwirtschaftlicher ökonomischer Rationalität und einer humanen und sozialen Gestaltung der Arbeitsverhältnisse zu Grunde – so auch im staatlichen HdA-Programm in den 70iger Jahren. Meine These ist nun, dass die radikale Marktorientierung in den Unternehmen den Win-win-Situationen, und damit auch dem Kern der *traditionellen, konsensuellen Arbeitspolitik*, den Boden entzieht. Ein entscheidender Grund dafür liegt in den Veränderungen im Kern der kapitalistischen Ökonomie selbst: in dem neuen Verhältnis von Finanzmärkten und produktivem Kapital. Die Differenz zwischen dem „normalen“ unternehmerischen Profit, der wesentlich von der Effizienz der Produktionsfaktoren abhängt, und den davon abgelösten Renditeerwartungen der Investoren auf den Finanzmärkten erzeugt eine im Prinzip uneinlösbare, weil maßlose Verwertungsperspektive, die in der ständigen Restrukturierung der Unternehmen – wenn nicht gar in deren Zerschlagung – ihren Ausdruck findet. Damit wird die Ablösung von den Produktivitätsmaßstäben die früher die Basis für die Verhandlungslogik der traditionellen Arbeitspolitik war, auf die Spitze getrieben. Das stellt Arbeitspolitik vor die Herausforderung einer strategischen Neuausrichtung.

These 4: Eigensinnige Arbeitspolitik gegen radikale Marktökonomie

Gegen den radikalisierten Markt hilft nur eine Radikalisierung der Arbeitspolitik: Und radikal heißt in diesem Zusammenhang, eine andere Begründungsperspektive von Arbeitspolitik zu entwickeln. Sie geht von den Erfordernissen und Bedürfnissen der Arbeitskraft und den autonomen Ansprüchen der Arbeitssubjekte an die Gestaltung ihres Lebens und ihrer Arbeit aus. Diese Perspektive kann an der *Eigenwertigkeit und Eigengesetzlichkeit des Sozialen* anknüpfen, die Eva Senghaas-Knobloch in ihrer Begriffsbestimmung sozialer Nachhaltigkeit zentral gestellt hat. Die Qualität der Arbeit in ihrer Eigensinnigkeit gegenüber marktzentrierten Ansprüchen und Steuerungsformen in Stellung zu bringen – und damit auch als eigensinnige Perspektive der „Arbeitssubjekte“ – macht die Perspektive einer *eigensinnigen Arbeitspolitik* aus. Eigensinn steht gegen Strategien der Anpassung an die Imperative einer radikalen Vermarktlichung. Das mag zunächst voluntaristisch anmuten, ist es aber nicht. Es ist die konsequente Antwort auf das Prinzip der Maß- und Schrankenlosigkeit, das die Tendenz einer radikalen Vermarktlichung in ihrem Kern charakterisiert. Anpassung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnissen an das Kalkül der Wettbewerbsfähigkeit setzt die Beschäftigten zunehmend den Marktrisiken aus, sie setzt auf die Warenförmigkeit von Arbeitskraft und negiert die in der Natur und in der Sozialität von Arbeit liegenden Grenzen, vergisst systematisch, dass der Träger dieser Ware eine natürliche Person, ein Mensch ist.

In dieser Perspektiv erhalten die traditionellen normativ-moralischen Prinzipien der Arbeitsforschung und Politik und deren an der „Natur oder auch der Würde des Menschen“ ansetzende Maßstäbe ein neue politische Bedeutung. Allerdings – und hier liegen die Grenzen traditioneller Arbeitspolitik – festgeschrieben in Gesetzen, Tarifverträgen und anderen Vereinbarungen und stellvertretend ausgehandelt von den Institutionen der Interessenvertretung entfal-

ten sie offensichtlich keine Wirkung mehr. Sie verbinden sich nicht mit den individuellen Interessen der arbeitenden Menschen. Eigensinnige Arbeitspolitik heißt deswegen in erster Linie Mobilisierung von Interessen, Weitertreiben von vorhandenen Konfliktlinien und – das ist entscheidend: die Räume schaffen im Betrieb und außerhalb, in denen die Artikulation und Formierung von Interessen der Individuen gegen eine maßlose Ökonomisierung von Arbeit und Leben möglich wird. Denn die Gründe für die Defensive, in der sich die arbeitspolitischen Akteure heute befinden, liegen weniger darin, dass sie nicht die richtigen Forderungen, Programme und Konzepte haben – das mag zum Teil auch der Fall sein. Die Gründe liegen aber vor allem *im Verlust realer Macht*: nicht nur dass z. B. immer weniger Menschen hinter der gewerkschaftlichen Politik stehen und für sie zu kämpfen bereit sind, gewerkschaftliche Politik hat auch den Bezug zu den Interessenlagen und den subjektiven Interessenwahrnehmungen von immer mehr Menschen verloren, deren Interessen sie vertreten wollen.

Diskussionsbeitrag Helmut Spitzley

1. Zielsetzung

Eva Senghaas-Knobloch definiert soziale Nachhaltigkeit (sN) als die „Zukunftsfähigkeit eines Gemeinwesens in der sozialen Dimension“ und versteht sie als „Plädoyer für den schonenden Umgang mit personalen und sozialen Ressourcen“ (S. 3), orientiert an den fünf Kern- oder Schlüsselelementen von Empacher/Wehling (2002) mit dem Ziel, die „nicht bedachten Folgen der Flexibilisierung von Arbeitsformen zu analysieren und Möglichkeiten für Gestaltungsansätze aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit auszuloten“ (S. 11). Damit ist eine - mit guten Gründen vertretene - normative Orientierung gesetzt.

Um für eine Bewertung und Gestaltung von Veränderungsprozessen herangezogen werden zu können, bedarf dieser Ansatz der weiteren Klärung und Konkretisierung.

2. Systemgrenzen

Zunächst ist die Frage nach den *Systemgrenzen* der angestrebten Analyse und Bewertung zu stellen. Während es schwierig ist, „nachhaltige Arbeitsformen“ positiv zu bestimmen, dürfte es eher gelingen, zu bestimmen, wann Arbeitsprozesse „nicht-nachhaltig“ gestaltet sind, etwa dann, wenn sie die „Ressource Mensch“[29] und seine Fähigkeit als Arbeitskraft zu fungieren, gefährden oder zerstören.

Dies ist etwa dann der Fall, wenn „flexible Arbeitsformen“ (a) die *Gesundheit* der Arbeitenden und ihren Verbleib im Arbeitsprozess gefährden. Auch ist zu fragen, ob Arbeit nachhaltig gestaltet ist, wenn sie (b) *Qualifikationen* so stark entwertet, dass deren personelle Träger keine Verwendung mehr als Arbeitskraft finden d.h. ihre Employability zerstört wird oder (c)

[29] Ob eine Reduktion von Menschen auf eine „Ressource“ akzeptiert werden kann, soll der Diskussion überlassen bleiben.

wenn in Arbeitsprozessen *Produkte* erstellt oder *Dienstleistungen* erbracht werden, die die Arbeitsfähigkeit anderer Menschen schädigen.

Grundsätzlich ist also zu fragen, ob sN lediglich auf die im flexibilisierten Arbeitsprozess befindlichen Personen bezogen wird oder auch auf am jeweiligen Arbeitsprozess nicht direkt beteiligten Menschen.

3. Differenzierung nach sozialen Einheiten

Wenn Nachhaltigkeit bestimmt wird als „Dauerhaftigkeit im Wandel" ist zu klären, welche „soziale Einheit" betrachtet und *wessen* sN analysiert und gegebenenfalls gesichert werden soll. In einer ersten groben Differenzierung kann dabei zwischen den sozialen Einheiten „Individuum", „Unternehmen" und „Gesellschaft" unterschieden werden. Die Nachhaltigkeit der einen sozialen Einheit wird möglicherweise damit erkauft, dass die N. einer anderen gefährdet wird.

Ein Beispiel: In einer internationalen Wettbewerbswirtschaft können Problemlagen entstehen, in denen *Unternehmen* durch Erhöhung von Leistungsanforderungen, Verlängerung von Arbeitszeiten und Entlassungen von Personal ihre Konkurrenten verdrängen, um sich nachhaltig am Markt zu behaupten. Werden diese Maßnahmen realisiert, hat dies allerdings Auswirkungen auf die N. anderer sozialer Einheiten, nicht nur für andere Unternehmen, sondern auch auf der Ebene der (weiter beschäftigten oder entlassenen) *Individuen,* deren Familien wie auch der *Gesellschaft* insgesamt.

Beispiele: Aus empirischen Untersuchungen ist hinlänglich bekannt, dass Erhöhung der Leistungsanforderungen, Verlängerung von Arbeitszeiten oder Arbeitslosigkeit die physische und mehr noch die psychische Gesundheit und damit die sN von Individuen gefährden können. Auch die sN der *Gesellschaft* wird beeinflusst, etwa wenn soziale Sicherungssysteme gefährdet oder die Identifikation mit dem politischen Systemen in Frage gestellt wird.

4. Zeit

Soziale Nachhaltigkeit muss auch in der zeitlichen Dimension differenziert und konkretisiert werden. Denn ein im Unternehmen eingeleiteter Wandel der Arbeitsform mag kurzfristig zu positiven ökonomischen Kennzahlen führen (Stichwort: Quartalsberichte), sich aber mittel- oder langfristig negativ auf die sN des Unternehmens auswirken. In einer *kurzfristigen* Perspektive sind Investitionen in die sN von Individuen z.B. durch die Konzeptualisierung und Realisierung von Qualifizierungs- oder Gesundheitsprogrammen aus Sicht des Unternehmens verlorene Kosten und tunlichst zu vermeiden. Andererseits kann gerade das Unterlassen dieser Investitionen die *langfristige* sN der „Ressource Mensch" wie auch des Unternehmens gefährden.

5. Mehrperspektivische Betrachtung

Die Analyse von sozialer Nachhaltigkeit flexibilisierter Arbeitsformen macht daher mehrperspektivische Betrachtungen mit verschiedenen Dimensionen erforderlich. Dabei sind einerseits die verschiedenen sozialen Einheiten (Individuen, Unternehmen, Gesellschaft) und andererseits verschiedene Zeitperspektiven (kurz-, mittel- langfristig) ins Verhältnis zu setzen.[30]

Zeit / Soz. Einheit	kurz-	mittel-	langfristig
Individuen	1.1	1.2	1.3
Unternehmen	2.1	2.2	2.3
Gesellschaft	3.1	3.2	3.3

6. Nachhaltigkeitskonflikte

Wenn es nicht gelingt, den Wandel der Arbeit und flexible Arbeitsformen als multiple „win-win – Spiele“ zu organisieren, muss eine Priorisierung und Hierarchisierung von Zielsetzungen erfolgen. Was aus der einen Perspektive ein Zugewinn an sN darstellt, kann in der anderen Perspektive ein Verlust an sN sein.

Wenn es also darauf ankommt, die „ungeplanten und nicht bedachten Folgen (flexibler Arbeitsformen) sowie ihre Kosten genau zu analysieren und Möglichkeiten für Gestaltungsansätze aus einer Perspektive sozialer Nachhaltigkeit auszuloten“ (S. 11), ist es erforderlich, zu erwartende oder eingetretene *Konflikte* zwischen den sozialen Einheiten zu identifizieren, in Bezug auf unterschiedliche Zeitperspektiven zu betrachten und nach *Lösungen* zu suchen.

Deren Legitimation wird nicht zu letzt davon abhängen, wie konkrete Wandlungsprozesse und die mit ihnen verbundenen flexiblen Arbeitsformen von verschiedenen Personengruppen in Bezug auf die von Senghaas-Knobloch diskutierten Problemkreise „Sozialintegration“,

[30] Für konkrete Forschungsvorhaben sind diese Kategorien freilich zu grob und müssen weiter heruntergebrochen werden.

„Gesundheit“ und „Arbeitsqualität“ erlebt, in Gewinn- und Verlustüberlegungen bilanziert und im Vergleich mit anderen für möglich erachteten Entwicklungen bewertet werden.

Diese Bewertungen werden auch *Fairnesskriterien* in Bezug auf andere soziale Einheiten und unterschiedliche Zeitperspektiven einzubeziehen haben.

II. Betriebliche Sozialordnung angesichts flexibler Arbeitsstrukturen

Impuls Hermann Kotthoff

Ich beziehe mich im Wesentlichen auf den Sektor der Hochqualifizierten (HQA)-Arbeit in den beiden unterschiedlichen Feldern globalisierte Großunternehmen (eigene aktuelle Follow-up-Studie) und Klein-und Mittel-Unternehmen der IT-Industrie und New Economy (mehrere aktuelle Projekte von Kollegen).

1. Eine der wichtigsten strukturellen Veränderungen ist, dass dieser Typus von Arbeit und Arbeitnehmer sich rasant ausbreitet (Akademisierung, „Wissensarbeiter“; Verdrängungswettbewerb; Rückgang der Beschäftigung von Geringqualifizierten insbes. Jedermannqualifikationen.) In den Hauptstandorten der Großunternehmen sowie in den KMU der IT-Industrie und New Economy beträgt der Anteil der HQA häufig über 50%. Dieser Typus wird mehr und mehr zum Modell.
2. Die Dominanz dieses Typus führt zur Diffundierung einiger seiner Merkmale nach „unten“: auch von den normal Qualifizierten (Facharbeiter, Tarifangestellte) werden zunehmend Einstellungen und Verhaltensweisen dieses Typs erwartet und Arbeit entsprechend gestaltet (Leistungsorientierung, Selbststeuerung, commitment)
3. Die Konzepte der jüngeren Arbeitssoziologe (Subjektivierung, Entgrenzung, Selbststeuerung, Flexibilisierung) enthalten bezogen auf diesen Typus wenig Neues. Sie argumentieren aus der Perspektive eines anderen Typus von (fordistischer) Arbeit und Arbeitskraft. HQA-Arbeit war: „Verantwortliche Autonomie“. Die Arbeitskraft war: der „beitragsorientierter Leistungsträger“. Die Arbeitszeit war: flexibel (Arbeit und Leben wechselseitig durchdrungen). Will man nicht Äpfel mit Birnen vergleichen muß man von dieser Ausgangslage starten.
4. Die betrieblichen Elemente bzw. Mechanismen der Sozialintegration (Bindung, Zugehörigkeit, Vertrauen, Anerkennung, „Nachhaltigkeit“) waren auf den Sozialtypus Akademiker abgestellt:

- hohe Bewertung von Professionalität
- sehr hohe Bedeutung von Karriere/Laufbahn als Strukturierungsprinzip in sämtlichen Aspekten von Arbeit und Organisation. Karriere war die stärkste Form von „Nachhaltigkeit“

- hohe Bedeutung von Status („Stand"), Statussymbolen und Statuspolitik (Gehalt, Privilegien, Sozialleistungen)
- herausgehobene Identifikationsangebote (Repräsentant der Firma; die Firma lieh quasi ihr Logo der Person; die konnte damit „einkaufen" gehen/Soziales Kapital)
- geschütztes Arbeitsgruppen-Klima (Team; Vorgesetzter als Fachkollege und Vertrauensperson)

Damit korrespondierten auf Seiten der HQA Erwartungen und Haltungen wie:

- starke Orientierung an der Organisation und ihren Institutionalisierungen („organization man")
- hohe Leistungsorientierung und Karrierestreben
- Status- (Klassen-) Bewusstsein
- Identifikationsbereitschaft und –bedürftigkeit
- Individuelle Interessenregulierung/Abschottung gegenüber kollektiven Interessenverbänden anderer Statusgruppen (Klassen).

5. Die beiden zentralen Fragen hinsichtlich „Sozialintegration" sind heute:
   a) Was hat sich bezogen auf „Verantwortliche Autonomie" und „beitragsorientierter Leistungsträger" verändert und mit welchen Folgen für Sozialintegration?
   b) Welche Folgen hat die quantitative Zunahme („Vermassung"; Hochschulabsolventen-Arbeitsmarkt) dieses Typus für seinen betrieblichen und gesellschaftlichen Status (Integration) ?

6. Veränderungen in den letzten ca. 10 Jahren im *Großunternehmen*

zu 5. a): Die Strukturmerkmale der HQA-Arbeit sind erhalten geblieben. Aber sie wurden dynamisiert und forciert, insgesamt: der neuen *Wettbewerbswahrnehmung* angepasst. Hervorzuheben sind:

- Erweiterung von „verantwortlicher Autonomie" (*Steigerung* der Selbststeuerung und der Funktionswertigkeit : bei Führungskräften Erweiterung der Kontrollspanne) u.a. durch Dezentralisierung, Ausdünnung der Hierarchie u.a.
- Zunahme der Ökonomisierung der Funktion (strengere Bewertung aus der Markt-Perspektive), insbesondere durch veränderte Leistungssteuerung (Ergebnissteuerung, Zielvereinbarung, Kennziffern, variable Entlohnung) und (bei Servicefunktionen)

durch Simulation von Marktbeziehungen im Inneren. Es nimmt zu: Konzentration, Leistungsintensität, und Verantwortungsgewicht. Aus der Leistungskultur wird eine Hochleistungskultur.

- Die Verfügbarkeitsanforderungen sind gestiegen. Die Firma „drängelt“

- Die Selbstbeobachtungs- und Selbstkorrekturanstrengungen der Firma haben zugenommen und sind verfeinert. „Optimierung ohne Ende“. Starke -auch personelle- Ausweitung von Controlling-Funktionen auf allen Ebenen. Zunehmende Erwartung der Firma an die Optimierungswilligkeit der HQA, d.h. die Bereitschaft die kurzzyklischen Restrukturierungswellen mitzutragen. “Resistenz gegenüber Restrukturierungszumutungen“ ist eine neue geforderte Qualifikation. Das ist nicht dasselbe wie Selbstoptimierung, sondern die Bereitschaft wechselnde Programme/Projekte/Philosophien der „neuen Wettbewerbskultur“ der Firma positiv anzunehmen bzw. auszuhalten.

- Stark gestiegene Anforderungen an räumliche Mobilität, international wie national

- Keine dramatischen Veränderungen bei Dauer und Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Nach wie vor Vermischung von Arbeit und Leben.

- Nach wie vor hohe Bedeutung guter Kollegenkontakte: die Nah-Beziehungen im Arbeitsteam (Kollegen/direkter Vorgesetzte) sind die Basis für die Erfahrung der Arbeitssituation. Das Team-Klima wird von wenigen Ausnahmen abgesehen als positiv, häufig als sehr positiv erlebt.

zu 5 b

- Keine Arbeitsplatzgarantie mehr, sondern ein neues Gefühl von Unsicherheit: „In der Krise kann es jeden treffen“

- Dennoch: unverändert langfristig orientierte High-Road-Personalpolitik, geringe Fluktuation, hohe Investitionen der Firma in Rekrutierung, Training und Entwicklung des HQA-Personals. Interesse der Firma am Anerkennungs-und Vertrauensmodell der Arbeitsbeziehungen

- Die Institution Karriere ist labil geworden. Viele machen keine mehr. Abnehmende Bedeutung von Seniorität. Die Selektion für mittlere und obere Führungspositionen findet sehr früh statt. Die viel-beredete Fachkarriere gibt es noch nicht.

- Der Außertariflichen-Status ist abgemagert. Ein Großteil der HQA wird „normaler“. AT-Status wird nicht mehr automatisch vergeben , sondern ist Bewährungsaufstieg. Die Einstellungskonditionen für Hochschulabsolventen sind teilweise abgesenkt: eine Vor- und Prüfphase in befristetem Vertrag/Praktikum, eine langsamer steigende Gehaltskurve. Prinzip: das System bleibt erhalten, aber die Anwartszeiten werden gestreckt, das Niveau leicht gesenkt: nur noch ein geringerer Anteil kommt in den vollen Genuß.

7. Verhalten der HQA

- Hohes Sicherheitsbedürfnis (auf dem Hintergrund der neuen Unsicherheit). Hohe Wertschätzung der nach wie vor vergleichsweise hohen Sicherheit des Großbetriebes. Keine Neigung zum Freelancen. Sie bedauern die (Jahrgangs-)Kollegen/Freunde, die in unsicheren KMU-Verhältnissen oder gar Modellen von Alleinselbständigkeit arbeiten „müssen".

- Als Einzelfaktor hervorzuheben : hohe Zufriedenheit mit dem Gehalt.

- Nach wie vor starke Identifikation mit der Firma, aber weniger emotional, sondern mehr konditional. Hohe Bereitschaft, eine vertrauensbasierte Beziehung zur Firma einzugehen. Aber keine Ehe auf ewig mehr, sondern eine „Lebensabschnittspartnerschaft". Keine Krise der Loyalität.

- Die Zufriedenheit mit der Arbeits-und Leistungssituation und mit der Firma ist größer als vor 10 Jahren.

- Die Perspektive des Interessenhandelns ist nach wie vor individuell. Eine Hinwendung zu kollektiven Formen der Interessenvertretung, insbesondere zu den bestehenden Gewerkschaften, ist nicht festzustellen.

8. Eine wesentliche Veränderung ist eine andere Wahrnehmung der Umweltbedingungen des Unternehmens: internationaler Wettbewerb, veränderter ökonomischer Rahmen. In der neuen Wahrnehmung der „ökonomischen Logik" unterscheiden sich die HQA nicht grundsätzlich von derjenigen des Top-Managements. Dies ist jedoch eine Generationenfrage: von den älteren (über 55 Jahre) teilen etliche diese Sicht nicht. Für die Jungen (unter 40) ist sie dagegen bereits „natürlich". Diese veränderte Wahrnehmung ist die Grundlage für die neuen „Anpassungen" im alten „psychologischen Vertrag" zwischen HQA und Firma.
9. Die größte Verunsicherung der Arbeitssituation der HQA rührt nicht aus arbeitssoziologischen und personalpolitischen Aspekten, sondern kommt vom Markt für Unternehmensteile: Fusionen, Übernahmen, Auslagerung in Tochtergesellschaften, joint ventures, Verlagerungen von Funktionen in andere Länder, outsourcing sind die Hauptfaktoren für eine Gefährdung von Sozialintegration der HQA: die Hälfte der Unternehmen der Erststudie hat innerhalb von 10 Jahren die stärkste Form des Identitätsverlusts erlebt: sie sind durch Fusion oder Übernahme von der Bildfläche verschwunden. Das größte Risiko ist, dass es die alte Firma über Nacht nicht mehr gibt.

10. Die künftigen „heißen Eisen" hinsichtlich Sozialintegration und Nachhaltigkeit sind:

- Wechselnde Eigentums- und Portfolioveränderungen (Fusionen, Übernahmen etc.)

- die ungelöste Karrierefrage: wodurch kann dieses „geniale“ Grundmuster von Integration und Motivierung (teilweise) ersetzt oder ergänzt werden? Hier herrscht z.Z. eine große Aporie.

- räumliche Mobilität, sowohl international als auch national. Die Zumutungen eines Wohnortswechsels seitens der Firma haben erheblich zugenommen. Die Bereitschaft dazu ist aber bei den befragten deutschen HQA deutlich begrenzt, wenn man von den jüngeren Kohorten (25-35 Jahre) absieht. Das Verhindern eines Wohnortwechsels ist zunehmend ein Grund für einen Firmenwechsel.

11. Die Situation der HQA in den KMU der IT-Industrie und der New Economy ähnelt in einigen Aspekten derjenigen der HQA im Großbetrieb, in anderen Aspekten unterscheidet sie sich davon.

    Die Ähnlichkeiten betreffen:

- Verantwortliche Autonomie: eine vertrauensbasierte langfristig orientierte Arbeits- und Firmenkultur.

- Loyalität und commitment der HQA gegenüber der Firma

- Individuelle Perspektive des Interessenhandelns (abweichend hier neuere

- Ergebnisse von Boes/Trinks)

    Die Unterschiede betreffen:

- eine geringere „objektive“ Arbeitsplatzsicherheit aufgrund der erheblich größeren ökonomischen Instabilität der Unternehmen

- Eine Wahrnehmung der ökonomischen Umwelt der Firma, die noch weniger als die HQA im heutigen Großbetrieb dem Arbeitgeber eine Arbeitsplatzgarantie zumutet. Aufgrund dessen eine aktivere Arbeitsmarktbeobachtung. Was im Großbetrieb das Karriere-Netzwerk ist, ist für die HQA im KMU das Arbeitsmarktbeobachtungs-Netzwerk.

- eine noch höhere Arbeitszufriedenheit als im Großbetrieb aufgrund noch größerer Selbstteuerung

Die Reichweite der Kategorien der klassischen Arbeitssoziologie zum Verständnis der Arbeitswirklichkeit der „Wissensarbeiter“ ist begrenzt. Erforderlich ist eine Erweiterung des Blicks über den Zaun zur Bildungs-, Professions-, Organisations-, und Managementsoziologie.

Diskussionsbeitrag Nicole Mayer-Ahuja

Wie beeinflussen flexible Arbeitsstrukturen unter Hochqualifizierten die betriebliche Sozialordnung von globalisierten Großunternehmen und KMUs im IT-Bereich? Die Frage, die Hermann Kotthoff hier aufwirft, beschäftigt auch mich – sowohl in Bezug auf Arbeit bei Internet- und Multimediadienstleistern als auch in meinem laufenden Projekt zu IT-Arbeit in transnationalen Unternehmensstrukturen. Grundsätzlich findet sich vieles von dem, was Kotthoff beschreibt, in meiner Empirie wieder, und ich werde Sie nicht damit langweilen, dass ich die Ähnlichkeiten aufzähle. Wir könnten jetzt auch darüber diskutieren, was genau eine betriebliche Sozialordnung ist: wie Strukturen und Prozesse zusammenwirken. Was ich aber wichtiger finde, ist darüber nachzudenken, wo man vielleicht noch über Kotthoffs Thesen hinausgehen könnte. Kurz gesagt argumentiere ich: Eine Momentaufnahme betrieblicher Strukturen in Deutschland reicht nicht aus – wenn wir den Neuigkeitswert von Sozialordnung und Arbeitsstrukturen in der IT-Industrie und anderswo fassen wollen, müssen wir in dreierlei Hinsicht weiter denken:

1. betriebliche Veränderungen im Zeitverlauf verstehen, weil sie den Erfahrungshorizont von Arbeitenden markieren, vor dessen Hintergrund sie heutige Arbeit beurteilen.
2. müssen wir systematisch über den Betrieb hinausblicken und die Entwicklung von branchenspezifischen Arbeitsmärkten berücksichtigen, weil die konkrete Verfügbarkeit von Alternativen das Agieren im Betrieb grundlegend beeinflusst.
3. reicht es nicht aus, über Arbeit in Deutschland zu sprechen. Speziell im Falle von „globalisierten Großunternehmen“ beeinflusst die Art und Weise, wie Arbeit an anderen Standorten organisiert ist, auch die Arbeitsstrukturen hierzulande.

Lassen Sie mich ganz kurz andeuten, was ich damit meine.

1. Geschichte betrieblicher Veränderungen

Wenn ich eine Momentaufnahme der betrieblichen Arbeitsstrukturen in den 12 Internet- und Multimedia-Unternehmen machen würde, die wir im letzten Projekt untersucht haben, würde ich zu ähnlichen Ergebnissen kommen wie Kotthoff in Bezug auf die IT-KMUs: Langfristig orientierte Arbeits- und Firmenkultur, Loyalität, höhere Arbeitszufriedenheit als im Großunternehmen etc. Aber: Die geringere „objektive Arbeitsplatzsicherheit“, die Kotthoff anspricht, ist nicht nur ein Punkt unter vielen – sie hat die betriebliche Sozialordnung in diesen Unternehmen grundlegend erschüttert. Immerhin sprechen wir hier von einer Branche, die in *einem Jahrzehnt* Boom, Krise und Konsolidierung im Zeitraffer erlebt hat. Dort trifft man Beschäftigte, die sich noch vor kurzem als Teil einer Clique von Gleichgesinnten wahrgenommen haben, dann aber erleben mussten, wie größere Teile der Clique gekündigt wurden. Andere sind aufgestiegen, weil Konsolidierung vielerorts beinhaltete, dass neue Hierarchiestufen eingezogen und besetzt wurden. Das Firmenimage ist immer noch da, die Erwartungen an gleichberechtigte Zusammenarbeit und individuelle Autonomiepotentiale ebenfalls, und die Loyalität zur Firma mag teilweise sogar zugenommen haben, weil man die Krise gemeinsam überstanden hat. Aber *betriebliche Arbeitsrealitäten und Machtverhältnisse* haben sich verändert, und frühere Standards gelten nicht mehr. Das schafft enorme Unzufriedenheit – über den

arrogant gewordenen Firmengründer, über Kollegen, mit denen man sich im Zuge fortschreitender Arbeitsteilung immer enger abstimmen muss, über die Arbeit selbst, die weniger spannend ist als in den wilden Bastlerjahren etc. Die Abgrenzung gegenüber dem, was man als „normale“ oder „fordistische“ Lohnarbeit begreift, ist nach wie vor wichtig, aber noch wichtiger ist die Vergangenheit des *eigenen* Arbeitszusammenhangs. Diese Vergangenheit wird natürlich verklärt – aber auch die verzerrte Erinnerung steht allgegenwärtig als Kontrastfolie hinter aktuellen Arbeitserfahrungen und Kooperationsbeziehungen. In dieser Hinsicht müssen wir historischer denken.

2. Der Blick über den Betrieb hinaus

Niemand würde bestreiten, dass die Veränderungen auf Betriebsebene immer eng mit der Entwicklung des branchenspezifischen Arbeitskräfteangebots verbunden sind. Auch bei den Internet- und Multimediafirmen spielt ja die Erfahrung eine zentrale Rolle, dass Kollegen in der Krise gekündigt wurden, dass der schnelle Betriebswechsel im Konfliktfall nicht mehr so leicht möglich war, dass man bleiben *muss* und etwa in Bezug auf Arbeitsorganisation weniger gute Verhandlungsbedingungen hat als vor der Krise. *Wie wichtig* der externe Arbeitsmarkt für die betriebliche Sozialordnung wirklich ist, habe ich allerdings erst vor kurzem begriffen: Ich habe gerade zwei Monate lang Betriebsfallstudien in Bangalore in Südindien gemacht, wo die IT-Industrie jedes Jahr zweistellige Wachstumsraten erzielt, wo eines unserer Untersuchungs-Unternehmen dieses Jahr 15.000 IT-Professionals rekrutiert, wo massenhaft junge Leute in die Betriebe strömen und spätestens nach 2 oder 3 Jahren wieder gehen, weil anderswo noch mehr Gehalt lockt etc. Die Firmen, von denen ich spreche, sind engstens in globale Wirtschaftsbeziehungen eingebunden: Sie haben ihren Hauptsitz oder ihre Kunden in Europa oder den USA. Und trotzdem sieht die Sozialordnung in ihren indischen Niederlassungen sehr anders aus, als wir es kennen: Die Beschäftigten wählen zwar Firmen, von denen kein direkter Konkurs zu erwarten ist, aber sie haben kein hohes Sicherheitsbedürfnis – wer heute geht, hat morgen einen neuen und besser bezahlten Job. Befristungen sind kein Thema – vielmehr streben *Firmen* Mindestverträge an, damit sich Trainingsmaßnahmen halbwegs rechnen. Beschäftigte erwarten schnelle Gehaltszuwächse (meist über 10% pro Jahr), und sie zwingen Firmen dazu, zusätzliche Hierarchieebenen einzuziehen oder zumindest neue Titel zu vergeben, denn die formale Funktion bestimmt über gesellschaftlichen Status, und dieser entscheidet über Heiratsmöglichkeiten, Schulzugang und Bankkredit. Fragt man nach individuellen Perspektiven, dann hört man von konkreten Wahlmöglichkeiten: Zwischen verschiedenen Unternehmen, zwischen Lohnarbeit und höherer Bildung, zwischen Arbeiten und „Zuhausebleiben“ (zumindest bei Frauen), zwischen Service- und Produktfirmen usw. Das Bild von den deutschen Kollegen hingegen ist grau: Leute, die hoch qualifiziert sind, aber ewig an derselben Aufgabe kleben, die nur fachlich, aber nicht positionsmäßig weiterkommen, die räumlich nicht mobil sind, die viel (aber seit Jahren gleich viel) verdienen etc. Kurz: Man beschreibt einen stagnierenden IT-Arbeitsmarkt in der Krise, den *wir* üblicherweise als neuen „Normalzustand“ voraussetzen. Ich fürchte, das verstellt uns den Blick auf dessen Besonderheiten, gerade auch, was den Zusammenhang zwischen externem Druck und internem Sozialgefüge betrifft.

3. IT-Arbeit in- und außerhalb von Deutschland

Das Spannende an der indischen IT-Branche ist natürlich nicht, dass es am anderen Ende der Welt eben ganz anders aussieht. Vielmehr geht es darum, dass IT-Arbeit in Indien und IT-Arbeit in Deutschland immer öfter direkt zusammenhängt. Wenn wir von Globalisierung reden, meinen wir damit oft den wachsenden Einfluss von Finanzmärkten oder veränderte Außen- und Konkurrenzbeziehungen zwischen Unternehmen. Wir müssen aber auch bedenken, dass eben z. B. in der IT-Industrie im Falle von „Distributed Development" zunehmend zwei betriebliche *Sozialordnungen* in den Strukturen transnational operierender Unternehmen direkt aufeinander prallen und sich gegenseitig beeinflussen.

Wenn Kotthoff Arbeit im „globalisierten Großunternehmen" beschreibt, spricht er, so glaube ich, nur von der deutschen Seite, und das ergibt ein unvollständiges Bild. Ein Beispiel: Ausdünnung der Hierarchie – das bedeutet laut Kotthoff mehr Selbststeuerung, aber auch, dass viele keine Karriere mehr machen. Die Sprengkraft dieser Entwicklung für die betriebliche Sozialordnung wird aber noch klarer, wenn man transnationale Projektteams anschaut: In einem meiner Untersuchungsunternehmen (einer deutschen Produktfirma mit indischen Entwicklungszentren) z. B. bleiben Arbeitende in Deutschland formal jahrelang einfache Programmierer, aber haben inzwischen jeden Tag mit 30jährigen Projektmanagern aus Indien zu tun, die diese Position bekommen haben, damit sie nicht zur Konkurrenz wechseln. Da bricht dann ein Widerspruch auf zwischen formaler Position und innerbetrieblichem Status! Die indischen Kollegen deuten es als Missachtung, wenn sie Projektmanager sind und nicht für voll genommen werden, und die deutschen Kollegen fühlen sich bedroht – hier entstehen weniger Arbeitsplätze und innerbetriebliche Aufstiege sind kaum möglich, während die Inder an einem vorbeiziehen. Das erhöht den Druck, jederzeit verfügbar zu sein, von dem Kotthoff spricht, gewaltig. Umgekehrt spüren indische Beschäftigte, wie wichtig die „guten Kollegenkontakte", die „Nahbeziehungen im Arbeitsteam" wirklich sind – gerade, weil man sie von Indien aus kaum etablieren kann. Zwar arbeitet man auch dort im Team, doch die Kooperationsbeziehungen sind aufgrund der hohen Fluktuation viel weniger langfristig, und zentrale Entscheidungen werden weit weg getroffen – vom Kunden oder von den Kollegen, die in unserem Fall in Deutschland arbeiten. Das großbetriebliche Kooperations- und Karrierenetzwerk reicht nicht bis Bangalore.

Ich komme zum Schluss: Wir Kommentator/innen sollten u.a. empirische Kontexte ansprechen, in denen neue Gestaltungsmöglichkeiten sichtbar werden. Meines Erachtens ist das in den transnational operierenden Unternehmen der IT-Branche tatsächlich der Fall, speziell wenn die Strukturen der Kooperation (wie im deutsch-indischen Fall) noch im Entstehen sind. Hier reicht es nicht, die Belegschaften der wachsenden IT-Standorte im Rest der Welt als neue Konkurrenz für IT-Arbeitende in Deutschland zu präsentieren – als abstrakte Größe und stabile Kontextbedingung für Flexibilisierung. Vielmehr müssen wir unsere Betriebsfallstudien viel weitgehender kontextualisieren: Wir müssen untersuchen, wie die individuelle Erfahrung „besserer Jahre" die Wahrnehmung von heutiger Arbeit, von Status und betrieblicher Sozialordnung prägt, welche Rolle der Mangel an Alternativen dabei spielt und wie sich das direkte Zusammentreffen mit Kollegen aus grundlegend anderen wirtschaftlichen und sozialen Kontexten (teilweise innerhalb des eigenen Projektteams) auf Arbeitsanforderungen, Ar-

beitsbedingungen, Kooperationsbeziehungen, Karriereverläufe – und damit auf betriebliche Integration auswirkt. Ein ehrgeiziges Programm, dem man bestimmt nicht immer gerecht wird – aber ich fürchte, nur so bekommen wir die veränderte Arbeitsrealität gerade von hochqualifizierten IT-Arbeitenden zu fassen.

III. Gesundheitsförderung als Herausforderung in flexiblen Arbeitsstrukturen

Impuls: Guido Becke

1. Grenzen betrieblicher Prävention und Gesundheitsförderung bei flexiblen Arbeitsformen

In den 1990er Jahren erfolgte eine vorwiegend durch Europäisches Recht induzierte Modernisierung des betrieblichen, arbeitsmedizinisch und sicherheitstechnisch dominierten Arbeitsschutzes in Deutschland (Faber 1997). Im neuen Arbeitsschutzgesetz (1996) wurde die Leitidee der gesundheitlichen Prävention verankert. Eine kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Arbeitsschutzniveaus soll durch den Aufbau entsprechender Managementstrukturen (z.B. betriebliche Sicherheitsplanung), die Anwendung avancierter Verfahren und Instrumente der betrieblichen Prävention (z.B. Gefährdungsbeurteilungen nach Art der Arbeitstätigkeiten) sowie die Integration des Arbeitsschutzes in betriebliche Führungs-strukturen und eine verstärkte Mitarbeiterbeteiligung realisiert werden. Das Gesetz geht von einem substanziell erweiterten Arbeitsschutzverständnis aus, das neben der Unfallverhütung und technisch-stofflichen gesundheitlichen Schädigungsrisiken auch an der Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren auf der Grundlage multifaktorieller Wirkungs-zusammenhänge zwischen Erwerbsarbeit und Gesundheit ansetzt. Damit wird die menschengerechte Gestaltung von Arbeitsorganisation und Technik sowie Arbeitszeit und sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz zu einem Dreh- und Angelpunkt betrieblicher Prävention; dabei werden nun auch psychosoziale Arbeitsbelastungen und Gesundheits-gefahren einbezogen.

Zugleich werden seit den 1990er Jahren von den gesetzlichen Krankenkassen - auf Basis des § 20 SGB V- verstärkt Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung angeboten, deren Leitsätze in der Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation (1986) formuliert wurden. Im Unterschied zum pathogenetischen Präventionsansatz des Arbeitsschutzes fokussiert das Gestaltungskonzept der Gesundheitsförderung sowohl Belastungen als auch personale, soziale und organisatorische Gesundheitsressourcen, d.h. Gesundheit erhaltende Faktoren und Bedingungen (siehe Ducki 2000). Die betriebliche Gesundheitsförderung orientiert sich konzeptionell an Verhaltens- und Verhältnisinterventionen.

Die Potenziale des modernisierten Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung für ein avanciertes Gesundheitsmanagement werden in der betrieblichen Praxis nur teilweise genutzt: So dominiert im betrieblichen Arbeitsschutz eine Systematisierung und Weiterentwicklung von Strukturen und Praxisroutinen in bereits tradierten Handlungsfeldern,

vor allem der Unfallverhütung und der Arbeitssicherheit. Eine selektive Erweiterung des Präventionsfokus bezieht sich primär auf bisherige Randbereiche des klassischen Arbeitsschutzes, wie z.B. das Gefahrstoffmanagement und ergonomische Aspekte (siehe Lenhardt 2001). Neue Präventionsfelder (z.B. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation, betriebliche Leistungspolitik, Führungsverhalten) werden hingegen eher selten erschlossen. Dies hat zur Folge, dass psychosoziale Belastungen und Gesundheitsgefährdungen im betrieblichen Präventionsgeschehen selten thematisiert werden. In der betrieblichen Gesundheitsförderung dominieren – allerdings bei rückläufiger Tendenz – Maßnahmen der *Verhaltensintervention*. Im Bereich der *Verhältnisinterventionen* erhalten inzwischen Maßnahmen einen höheren Stellenwert, die an der Reduzierung bzw. besseren Bewältigung psychosozialer Belastungen ansetzen. Gleichwohl überwiegen auch hier Maßnahmen zur Reduzierung ungünstiger Arbeitsumgebungseinflüsse und klassische Arbeitssicherheits-themen (Lenhardt 2007).

Das betriebliche Gesundheitsmanagement mit seinen Eckpfeilern der Prävention und Gesundheitsförderung erweist sich aufgrund seiner ungenutzten avancierten Potenziale als wenig geeignet, gesundheitsbezogene Herausforderungen zu bewältigen, die mit flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen verbunden sind. Zur Erhöhung ihrer organisatorischen Flexibilität in turbulenten Umwelten setzen Unternehmen zunehmend auf Strategien der internen Marktsteuerung in Verbindung mit Strategien der internen bzw. externen Flexibilisierung von Erwerbsarbeit und Beschäftigung.

Von paradigmatischer Bedeutung für flexible Arbeitsformen ist die IT-/Medienbranche, auf die sich im Folgenden die weiteren Ausführungen beziehen. In dieser Branche wird hoch qualifizierte Wissensarbeit zunehmend in flexiblen und virtuellen Arbeitsstrukturen geleistet Es handelt sich dabei um *zeitliche diskontinuierliche*, *organisationsübergreifende* Formen der *projektförmigen Zusammenarbeit* zwischen *fokalen Unternehmen* als Auftraggeber und einem *Kranz von rechtlich selbständigen Klein- oder Kleinstunternehmen bzw. Alleinselbständigen* als Auftragnehmer. In diesen virtuellen Arbeitsstrukturen werden für Kunden der fokalen Unternehmen kooperativ komplexe wissensintensive Dienstleistungen erbracht bzw. entsprechende Produkte erstellt. Flexible Arbeitsformen in der IT-/Medienbranche sind mit teilweise gravierenden psychischen und psychosomatischen Belastungskonstellationen und Gesundheitsrisiken verbunden (vgl. Ertel/Pröll 2003; Trautwein-Kalms/Ahlers 2003). Gerade diese Belastungskonstellationen und Risiken werden im betrieblichen Gesundheits-management noch zu wenig thematisiert und bearbeitet. Das betriebliche Gesundheits-management beschränkt sich zudem auf den betrieblichen Sozialraum. Es klammert bislang organisationsübergreifende arbeitsbezogene Kooperationskontexte als Gestaltungsfeld für einen nachhaltigen Umgang mit Gesundheitsressourcen von abhängig Beschäftigten *und* Alleinselbständigen aus.

2. Grenzen arbeitswissenschaftlicher Gestaltungsansätze bei flexiblen Formen hoch qualifizierter Wissensarbeit

Traditionelle Konzepte der psychologischen Stressforschung und arbeitswissenschaftliche Ansätze einer gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeit und Organisation geraten bei hoch qualifizierten und flexiblen Arbeitsformen, wie z.B. bei projektförmig organisierter Wis-

sensarbeit in virtuellen Arbeitsstrukturen, an ihre Grenzen: Ihre zentrale Referenzfolie bilden tayloristische Arbeits- und Organisationsstrukturen. In dieser anti-tayloristischen Tradition wurden Gestaltungskonzepte und Ansätze entwickelt, die in der Aufgaben-integration sowie in der Ausweitung individueller wie kollektiver arbeitsbezogener Autonomiespielräume wesentliche Gesundheitsressourcen zur Reduzierung bzw. besseren Bewältigung von Arbeitsbelastungen verorteten. Bei hoch qualifizierten flexiblen Arbeitsformen ist prima vista eine Vielzahl der entwickelten arbeitswissenschaftlichen Gestaltungskriterien einer menschengerechten Erwerbsarbeit erfüllt. Gleichwohl trifft die Humanisierungsvermutung solcher Arbeitsformen nicht zu, da sie mit einem vergleichsweise hohen Niveau psycho-emotionaler und psychosomatischer Belastungen im Rahmen ergebniskontrollierter Autonomie und interner Marktsteuerung fokaler Unternehmen verbunden sind. Für eine notwendige konzeptionelle Weiterentwicklung arbeitswissen-schaftlicher Gestaltungskriterien bieten sich hierfür zwei konzeptionelle Ansätze an: Es handelt sich erstens um ein *potenzial- und ressourcenorientiertes Konzept*, das von einem relationalen Verständnis von Gesundheitsressourcen ausgeht (vgl. Moldaschl 2005; Gerlmaier 2006), und zweitens um das *Konzept der beruflichen Gratifikationskrisen* (Siegrist 1996), in dessen Fokus (gestörte) Reziprozitätsbalancen zwischen subjektiven Aufwendungen und Anstrengungen bzw. (Vor-)Leistungen auf der einen Seite und erhaltenen Gratifikationen bzw. Gegenleistungen auf der anderen Seite stehen. Meines Erachtens bietet sich mit Blick auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung flexibler Arbeitsformen eine Kombination beider Konzepte an.

3. Spezifik gesundheitlicher Risikopotenziale von Alleinselbstständigen in flexiblen Arbeitsformen

Die Arbeitssituation von Alleinselbstständigen in der Wissensökonomie ist trotz verfügbarer Gesundheitsressourcen durch ein im Vergleich zu abhängig Beschäftigten (unbefristete Voll- oder Teilzeitarbeit und befristete Beschäftigung) und auch in Relation zu Angehörigen der so genannten Freien Berufe durch erhöhte gesundheitliche Risikopotenziale gekennzeichnet. In Relation zu abhängig Beschäftigten verfügen Alleinselbstständige über eine geringe sozialversicherungsrechtliche Absicherung gegenüber Risiken der Erwerbstätigkeit. Zudem unterliegen sie nicht dem Geltungsbereich des Arbeitsrechts als Rechtsdomäne abhängiger Erwerbsarbeit. Konträr zu Arbeitnehmenden sind sie nicht in den rechtlich institutionalisierten betrieblichen Arbeitsschutz eingebunden (Ertel/Pröll 2004). Daraus resultieren höhere gesundheitliche Risikopotenziale der Erwerbstätigkeit von Alleinselbstständigen im Vergleich zu abhängig Beschäftigten. Im Unterschied zu Angehörigen der so genannten ‚Freien Berufe' stehen Alleinselbstständigen keine institutionalisierten berufsständischen Kammern und rechtliche Normensysteme zur Verfügung stehen, über die der Marktzugang reguliert und ökonomische Konkurrenz begrenzt wird (siehe Gottschall/Henninger 2005). Alleinselbstständige sind daher mit *erhöhten Anforderungen der Marktbehauptung* konfrontiert, die im Falle einer wirtschaftlich schlechten Lage mit einer Kumulation von Gesundheitsbeschwerden einhergeht (Marstedt/Müller 2003). Diese Risikopotenziale leisten einer weit gehenden Individualisierung gesundheitlicher Prävention und Gesundheits-förderung bei Alleinselbständigen Vorschub. Diese gesundheitliche Risikokonstellation wird verstärkt durch spezifische, mit alleinselbstständiger Projektarbeit verbundene Dilemmata bzw. Widersprüchlichkeiten, die es sei-

tens der Solo-Selbstständigen zu bewältigen gilt. Beispielsweise geraten Alleinselbständige in das Dilemma, zur fristgerechten Erledigung von Aufträgen trotz Krankheit weiter zu arbeiten und sich damit der Gefahr einer Chronifizierung von Erkrankungen bzw. einer weiteren Verschlechterung ihres Gesundheitszustands auszusetzen (siehe Pröll et al. 2006).

4. Eindimensionalität von Praxisansätzen zur Prävention und Gesundheitsförderung für Alleinselbstständige

Bis vor wenigen Jahren wurde den gesundheitlichen Risikopotenzialen Alleinselbstständiger weder in der Arbeitswissenschaft noch auf Seiten von Institutionen der Prävention und Gesundheitsförderung kaum Aufmerksamkeit zuteil. Inzwischen wurden in zumeist öffentlich finanzierten Modell- und Pilotvorhaben eine Reihe praxisorientierter und teilweise berufsfeldbezogener Ansätze zur gesundheitlichen Prävention und Gesundheitsförderung von Solo-Selbstständigen entwickelt und erprobt. Eine Bewertung dieser Ansätze bleibt ambivalent: Einerseits knüpfen sie an ein erweitertes Gesundheitsverständnis im Anschluss an das Konzept der Salutogenese bzw. weiterer Ressourcenansätze an, ohne die Perspektive der Pathogenese außer Acht zu lassen. Dabei werden zielgruppenbezogen Internetportale und moderne IuK-Techniken als ein zentrales Medium gesundheitsbezogener Information und Kommunikation mit Alleinselbständigen der IT-/Medien- und Kulturberufe genutzt. Andererseits beschränken sich diese Praxisansätze weitgehend auf Maßnahmen der Verhaltensintervention, während kaum Gestaltungsansätze der Verhältnisinterventionen existieren (siehe als Überblick Pröll et al. 2006). Derart eindimensionale Praxisansätze unterstützen eine Individualisierung von Gesundheitsvorsorge und -förderung, die in hohem Maße neoliberalen Diskursen zum ‚unternehmerischen Selbst' sowie zur individuellen Selbstverantwortung für die berufliche Karriere sowie für die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung entspricht. Dabei besteht die Gefahr, dass die Aufgabe der Reproduktion von Gesundheitsressourcen einseitig auf Individuen verlagert wird und Unternehmen bzw. Auftraggeber sich der gesundheitsbezogenen Verantwortung für die Gesundheit abhängig Beschäftigter bzw. ihrer Auftragnehmer entledigen.

5. Ein Ankerpunkt für die Reproduktion von Gesundheitsressourcen als organisationsübergreifende Gestaltungsaufgabe: Verlässliche Kooperation

In der auftragsbezogenen Kooperation zwischen fokalen Unternehmen und Alleinselbstständigen überwiegen in virtuellen Arbeitsstrukturen der IT-/Medienbranche zwar Flexibilitätsinteressen. Dennoch besteht auf beiden Seiten häufig ein Interesse an verlässlicher, vertrauensbasierter Kooperation, das über eine einmalige ökonomische Transaktion hinausweist und ein reziprokes soziales Tauschverhältnis begründen kann. Aus der Forschung zu Unternehmensnetzwerken ist bekannt, dass fokale Unternehmen an einer verlässlichen Kooperation mit ihren Netzwerkpartnern interessiert sind (siehe Weyer 2000). Dies gilt daher vermutlich auch für eine verlässliche Zusammenarbeit mit Solo-Selbstständigen, da fokale Unternehmen dadurch Transaktionskosten für die (erneute) Anbahnung von Kooperationen reduzieren können. Zudem erleichtert eine vertrauensbasierte Kooperation auf der Basis vorgängiger Erfah-

rungen in der Zusammenarbeit eine flexible, zeitnahe und qualitativ anspruchsvolle Bearbeitung komplexer Projekte. Interessen von Alleinselbst-ständigen an einer verlässlichen Kooperation richten sich auf eine Verstetigung von Einkommenschancen, eine reputationsförderliche Marktbehauptung sowie eine Senkung ihrer Transaktionskosten bei der Akquisition von Aufträgen und der Kooperationsanbahnung.

Da die verlässliche Kooperation zwischen fokalen Unternehmen und Solo-Selbständigen strukturelle Dauerhaftigkeit entbehrt, ist sie fortlaufend erneut herzustellen, sofern beide Seiten weiterhin ein Interesse an Verlässlichkeit der Kooperation zu Lasten möglicher Flexibilitätsvorteile haben. Der Prozess der Reproduktion von Verlässlichkeit birgt für beide Seiten gewisse Risiken: Ein hohes Risikopotenzial auf Seiten der Alleinselbstständigen besteht in einer ungenügenden Absicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Diese setzt nicht nur eine nachfrageorientierte Anpassung bzw. prospektive Weiterentwicklung ihrer Qualifikationen und Kompetenzen voraus. Sie schließt im Sinne einer möglichst langfristigen Erhaltung und Verwertung der eigenen Arbeitskraft auch die Reproduktion gesundheitlicher Ressourcen ein. Ein gesundheitlicher Verschleiß und Qualifikationsdefizite von Allein-dienstleistern erweisen sich auch für fokale Unternehmen als riskant, wird dabei doch einer verlässlichen Gestaltung netzwerkförmiger Arbeitsstrukturen der Boden entzogen. Diese Risikopotenziale auf Seiten fokaler Unternehmen und der Alleinselbstständigen bilden mögliche Ankerpunkte dafür, die *Reproduktion gesundheitlicher wie qualifikatorischer Ressourcen als gemeinsame Gestaltungsaufgabe im Interesse beider Seiten* zu verstehen. Ein solches Grundverständnis legt zum einen nahe, Alleinselbstständige in das Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement (bzw. Weiterbildungsangebote) fokaler Unternehmen zu integrieren, um ihre Beschäftigungsfähigkeit als eine zentrale Voraussetzung verlässlicher Kooperation zu erhalten. Zum anderen kann es Initiativen einer gesundheitsförderlichen Gestaltung von Projektarbeit und Projektnetzwerken unter Einbindung von Solo-Selbstständigen begünstigen.

6. Die Handlungskonstellation fokaler Unternehmen als Ermöglichungsstruktur für einen nachhaltigen Umgang mit Gesundheitsressourcen in virtuellen Arbeitsstrukturen

Fokale Unternehmen beeinflussen durch die Organisierung projektförmiger Arbeitsstrukturen bzw. Projektnetzwerke und deren indirekte marktorientierte Ergebnissteuerung maßgeblich die Arbeitsbedingungen und Belastungssituation abhängig Beschäftigter und der mit ihnen kooperierenden Alleinselbständigen. *Fokale Unternehmen bilden daher eine relevante gesundheitspolitische Gestaltungsebene für* Prävention und Gesundheitsförderung in *virtuellen Arbeitsstrukturen*. Die konkreten Realisierungschancen für einen nachhaltigen Umgang mit Gesundheitsressourcen in solchen Arbeitsstrukturen werden durch die interne gesundheitspolitische Handlungskonstellation fokaler Unternehmen und die damit verbundenen Aushandlungs- und Vereinbarungsprozesse geprägt. Derartige akteursbezogene Handlungskonstellationen (zum Konzept siehe Weltz 1986) wurden bisher weder mit Blick auf virtuelle Arbeitsstrukturen noch im Hinblick auf die IT-/Medienbranche untersucht. Aufgrund von empirischen Untersuchungen zur betrieblichen Gesundheitspolitik (siehe hierzu Lenhardt/Rosenbrock 2006) kann jedoch auch für die IT-/Medienbranche vermutet werden, dass sich die Realisierungschancen avancierter Konzepte der Prävention und Gesundheits-

förderung erhöhen lassen, wenn die Unternehmensleitung einen nachhaltigen Umgang mit Gesundheitsressourcen in ihre zentralen Geschäftsstrategien integriert und Umsetzungsprozesse von weiteren relevanten Akteursgruppen in fokalen Unternehmen mitgetragen werden. Inwiefern dabei die gesundheitsbezogenen Ansprüche Alleinselbstständiger berücksichtigt werden, hängt auch von deren gesundheitsbezogenen Partizipationschancen in virtuellen Arbeitsstrukturen ab. Ihre Partizipationschancen können nicht nur direkte Beteiligungsformen (z.B. organisationsübergreifende Gesundheitszirkel), sondern auch durch betriebliche Interessenvertretungen, z.B. im Rahmen freiwilliger Betriebsvereinbarungen, gestärkt werden (siehe Offermann/Schröder 2005).

Handlungskonstellationen fokaler Unternehmen können allerdings auch Prozessen einer Exklusion bestimmter Gruppen von Alleinselbstständigen im Hinblick auf ein Gesundheitsmanagement in virtuellen Arbeitsstrukturen Vorschub leisten. Derartige *Etablierten-Außenseiter-Figurationen* können sich beispielsweise entlang der Unterscheidung von „festen Freien“ und „freien Freien“ herausbilden, wenn letzteren der Zugang zu Maßnahmen eines solchen Gesundheitsmanagements versagt bleibt. Die Sicherung verlässlicher Kooperation zwischen fokalen Unternehmen und einem Pool von „festen Freien“ kann Zugangsbarrieren zum Gesundheitsmanagement fokaler Unternehmen für „freie Freie“ begünstigen.

7. Erhalt verlässlicher Kooperation und Gesundheitsförderlichkeit durch Arbeitskulturen in virtuellen Arbeitsstrukturen

Die Gestaltungschancen eines nachhaltigen Umgangs mit Gesundheitsressourcen in virtuellen Arbeitsstrukturen werden nicht nur durch die gesundheitspolitische Handlungskonstellation fokaler Unternehmen, sondern zugleich durch die emergente Arbeitskultur virtueller Arbeitsstrukturen geprägt. Eine solche organisationsübergreifende Arbeitskultur setzt einen kooperationsbezogenen Erfahrungsschatten zwischen Führungskräften und abhängig Beschäftigten fokaler Unternehmen und Alleinselbständigen voraus. Arbeitskulturen sind geprägt durch die arbeitsbezogenen persönlichen Sinnansprüche von Führungskräften und Beschäftigten bzw. Alleinselbstständigen und ihre spezifischen individuellen wie kollektiven Bewältigungsformen im Umgang mit objektiv vorgegebenen Anforderungen. Diese Bewältigungsformen können auch Routinen bzw. Handlungsmuster und Haltungen einschließen, die sich als subjektive oder kollektive Barrieren einer menschengerechten bzw. gesundheitsförderlichen Gestaltung virtueller Arbeitsstrukturen erweisen (siehe bereits Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986). Es kommt daher auch im Rahmen virtueller Arbeitsstrukturen darauf an, ob sich eher gesundheitsförderliche oder eher pathogen wirkende Arbeitskulturen herausbilden.

Die Reproduktion sowohl verlässlicher Kooperation als auch gesundheitlicher Ressourcen wird in Arbeitskulturen auch von der sozialen Beziehungsdynamik und -qualität zwischen den Beteiligten geprägt. Von zentraler Bedeutung für diese doppelte Reproduktionsaufgabe sind vertrauensbasierte Arbeitskulturen, in denen die Beteiligten eine mehr oder weniger ausgeglichene Reziprozität des Geben und Nehmens erleben (siehe Becke 2007). Fortgesetzte Reziprozitätszyklen von Leistung und Gegenleistung reproduzieren in virtuellen Arbeitsstrukturen nicht nur soziale Vertrauensbeziehungen, sie erweisen sich womöglich auch als eine protektive soziale Gesundheitsressource für Alleinselbstständige. So bilden z.B. die In-

tegration von Allein-selbstständigen in Qualifizierungsmaßnahmen und das Gesundheitsmanagement fokaler Unternehmen mögliche Gegenleistungen für das berufliche Engagement von Alleinselbstständigen in virtuellen Arbeitsstrukturen. Reziprozität enthält in organisationsübergreifenden gesundheitsförderlichen Arbeitskulturen eine weitere Bedeutungsdimension, die auf die soziale Beziehungsqualität zwischen Führungskräften und abhängig Beschäftigten fokaler Unternehmen und Alleinselbstständigen verweist: Eine potenziell gesundheitsförderliche Beziehungsqualität ist gekennzeichnet durch wechselseitige soziale Anerkennung und Möglichkeiten, sozialmoralische Gerechtigkeitsvorstellungen in den projektförmigen organisationsübergreifenden und kooperativen Arbeitsprozessen zu realisieren. Gerechtigkeit beinhaltet dabei die Dimensionen der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit sowie einen wertschätzenden Umgang zwischen den Beteiligten in Projekten und Projektnetzwerken. Aus empirischen Studien zu organisatorischen Veränderungsprozessen ist bekannt, dass das Erleben von Fairness und Gerechtigkeit psychosoziale Belastungen abpuffern kann (siehe als Überblick Weiss/Udris 2006). Daher kann eine positive vertrauensbasierte Beziehungsqualität zwischen den Beteiligten virtueller Arbeitsstrukturen ebenfalls eine protektive Gesundheitsressource für die involvierten abhängig Beschäftigten und Alleinselbstständigen bilden.

8. Gestaltung von Kundenbeziehungen als (fragiles) Potenzial der Gesundheitsförderung in virtuellen Arbeitsstrukturen

Die Chancen für einen nachhaltigen Umgang mit Gesundheitsressourcen abhängig Beschäftigter und Solo-Selbstständiger in virtuellen Arbeitsstrukturen werden nicht allein von der Handlungskonstellation fokaler Unternehmen und (organisationsübergreifenden) Arbeitskulturen geprägt. Bedeutsam sind hierfür auch Akteure außerhalb virtueller Arbeitsstrukturen, allen voran die Kunden fokaler Unternehmen. Wie empirische Befunde aus der IT-/Medienbranche zeigen, können Kunden die Arbeitsqualität und Optionen eines nachhaltigen Umgangs mit Gesundheitsressourcen beeinträchtigen, indem sie zentrale Produktspezifikationen wiederholt verändern oder aber in vorab nicht abgestimmter Weise versuchen, Qualitätsstandards bei gleichen Zeit- und Kostenvorgaben zu erhöhen (vgl. Mayer-Ahuja/Wolf 2005; Latniak et al. 2005). Derartige überbordende Anforderungen der Kunden-seite können auf Projektmitarbeitende fokaler Unternehmen und Alleinselbstständige durchschlagen und sich in einem erhöhten, Gesundheit beeinträchtigenden Belastungsniveau niederschlagen.

Das projektbezogene Belastungsniveau und die Arbeitsqualität werden jedoch nicht kundenseitig determiniert, sondern bedeutsam ist hierfür die konkrete Akteursfiguration, d.h. das interdependente macht- und konsensbasierte Beziehungsgeflecht zwischen Repräsentanten des fokalen Unternehmens und ihren Kunden. In Aus- und Verhandlungs-prozessen mit Kunden können Repräsentanten fokaler Unternehmen möglicherweise überbordende Kundenanforderungen abpuffern und somit einer gesundheitlichen Überforderung von Projektmitarbeitenden vorbeugen.

Die Realisierungschancen für ein solches gesundheitssensibles Grenzstellenmanagement fokaler Unternehmen gegenüber der Kundenseite sind allerdings voraussetzungsvoll. Sie setzen voraus, dass die Repräsentanten fokaler Unternehmen einem nachhaltigen Umgang mit Gesundheitsressourcen in virtuellen Arbeitsstrukturen eine hohe, wenn nicht strategische Bedeu-

tung für eine gute Arbeitsqualität und eine verlässliche Kooperation mit Alleinselbstständigen beimessen. Eine weitere förderliche Voraussetzung bildet die Verfügbarkeit über relevante Machtpotenziale von Repräsentanten fokaler Unternehmen in Verhandlungsprozessen mit Kunden. Derartige Machtpotenziale können beispielsweise in spezifischen, nicht imitierbaren Kernkompetenzen fokaler Unternehmen bestehen, die ihnen als Alleinstellungsmerkmal eine vergleichsweise starke Verhandlungsposition gegenüber Kunden ermöglichen. Es kann sich dabei auch um symbolische Ressourcen, wie z.B. eine hohe fachliche bzw. branchenbezogene Reputation fokaler Unternehmen handeln, auf die kundenseitig Wert gelegt wird, steht sie doch für eine hohe Produktqualität und Zuverlässigkeit. Die Chancen eines solchen Grenzstellenmanagements erhöhen sich vermutlich, wenn zwischen fokalen Unternehmen und Kunden selbst eine Austausch-beziehung existiert, die über eine einmalige ökonomische Transaktion hinausreicht, d.h. durch verlässliche Kooperation geprägt ist.

Die thematisierten Voraussetzungen verdeutlichen gleichwohl, dass hierbei *relativ enge Grenzen bestehen, die „Kunden zu Verbündeten zu machen"* (Wassermann 1999: 247) für einen nachhaltigen Umgang mit Gesundheitsressourcen. Zu prüfen ist daher, inwiefern branchenweite und öffentlichkeitsorientierte Sozialstandards bzw. Sozialsiegel hierfür die kundenseitige Berücksichtigung von Gesundheitsaspekten wissensintensiver Dienstleistungserstellung begünstigen können.

Literatur

Becke, Guido (2007): Soziale Erwartungsstrukturen in Prozessen der Unternehmenstransformation. Habilitationsschrift, eingereicht am FB 11 Human- und Gesundheitswissenschaften der Universität Bremen, Bremen

Ducki, Antje (2000): Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit. Zürich

Ertel, Michael/Ulrich Pröll (2004): Arbeitssituation und Gesundheit von „neuen Selbstständigen" im Dienstleistungssektor; in: Arbeit, H. 1, S. 3-15

Faber, Ulrich (1997): Das betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutzrecht der Bundesrepublik nach der Umsetzung der europäischen Arbeitsumweltrichtlinien, in: Arbeit, H. 3. S. 203-218

Gerlmaier, Anja (2006): Nachhaltige Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie? Zum Verhältnis von Belastungen und Autonomie in neuen Arbeitsfeldern; in: Steffen Lehndorff (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin, S. 71-98

Gottschall, Karin/Annette Henninger (2005): Freelancer in den Kultur- und Medienberufen: freiberuflich, aber nicht frei schwebend; in: Nicole Mayer-Ahuja/Harald Wolf (Hg.): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin, S. 153-184

Latniak, Erich/Anja Gerlmaier/Dorothea Voss-Dahm/Peter Brödner (2005): Projektarbeit und Nachhaltigkeit – Intensität als Preis für mehr Autonomie?; in: Manfred Moldschl (Hg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. München, Mering, S. 281-314

Lenhardt, Uwe (2001): Erweiterter Problembezug des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes?; in: Ders. (Hg.): Herausforderungen und Ansätze einer modernen Arbeitsschutz- und Gesundheitsförderungspraxis im Betrieb: Neue Aufgaben – neue Partner – neue Wege? Workshopdokumentation, WZB-Paper P01-208, Wissenschaftszentrum Berlin, S. 21-28

Lenhardt, Uwe (2007): Betriebliche Gesundheitsförderung im Jahr 2005: Quantität stagnierend, Qualität verbessert; in: Gute Arbeit, H. 2, S. 37-39

Lenhardt, Uwe/Rolf Rosenbrock (2006): Wegen Umbau geschlossen? Auswirkungen betrieblicher Reorganisation auf den Gesundheitsschutz. Berlin

Marstedt, Gerd/Rainer Müller (2003): Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz im Wandel der Arbeitsformen; in: Zeitschrift für Sozialreform, H. 3, S. 376-388

Mayer-Ahuja, Nicole/Harald Wolf (2005): Arbeit am Netz: Formen der Selbst- und Fremdbindung bei Internetdienstleistern; in: Dies. (Hg.): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin, S. 61-108

Moldaschl, Manfred (2005):Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit; in: Ders. (Hg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. München, Mering, S. 243-279

Offermann, Jürgen/Olaf Schröder (2005): Betriebsräte und Freelancer …passt das zusammen?; in: Arbeitsrecht im Betrieb, S. 102-104

Pröll, Ulrich/Ursula Ammon/Michael Ertel/Gunter Haake/Oliver Kruse (2006): selbständig & gesund. Prävention und Gesundheitsförderung bei selbständiger Erwerbsarbeit. Zweiter Werkstattbereicht zum BAuA-Forschungsvorhaben F2108 „Beiträge zur Umsetzung der Empfehlungen des Rates der EU zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes und der Sicherheit Selbständiger am Arbeitsplatz“, Dortmund

Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen

Trautwein-Kalms, Gudrun/Elke Ahlers (2003): High Potentials unter Druck – Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen von Software-Experten und IT-Dienstleistern; in: Markus Pohlmann/Dieter Sauer/Gudrun Trautwein-Kalms/Alexandra Wagner (Hg.): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin, S. 243-294

Volmerg, Birgit/Eva Senghaas-Knobloch/Thomas Leithäuser (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen

Wassermann, Wolfram (1999): Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde. Münster

Weiss, Verena/Ivars Udris (2006): Downsizing in Organisationen: Und was ist mit den Verbleibenden nach Personalabbau?; in: Bernhard Badura/Henner Schellschmidt/Christian Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin, Heidelberg, S. 125-166

Weltz, Friedrich (1986): Wer wird Herr der Systeme? Der Einsatz neuer Bürotechnologie und die innerbetriebliche Handlungskonstellation, in: Rüdiger Seltz/Ulrich Mill/Eckart Hildebrandt (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikation in Arbeitsorganisationen. Berlin, S. 151-162

Weyer, Johannes (2000): Einleitung. Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften; in: Ders. (Hrsg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, Wien, S. 1-34

Diskussionsbeitrag Dietrich Milles

Dass der Bezug auf Gesundheit eine gute Orientierung bietet, wenn die Veränderungen in der Arbeitswelt begriffen und bewertet werden sollen ist nicht neu, steht vielmehr am Anfang der Arbeitswissenschaften überhaupt. Gesundheitsförderung immerhin markiert mit der Ottawa-Konferenz der WHO 1986 eine neue Qualität dieser Orientierung. Was taugt sie? Heute können wir sagen, dass Gesundheitsförderung alte Schwierigkeiten zuspitzt und an sich keine neuen Lösungen bereit gestellt hat. Die alten Schwierigkeiten liegen darin, dass Gesundheit für diejenigen, die in der Gesellschaft des Eigentums über nichts anderes verfügen, eine Arbeitsfähigkeit meint, die der Betreffende (und das ist als zusätzliche Schwierigkeit der Mann, der Ernährer) zur Sicherung seiner sozialen Existenz (also auch der Familie) einzusetzen oder zumindest bereit zu stellen hat. Schließlich hat der Arbeitnehmer im Grunde keine anderen bürgerlichen Rechte als diejenigen, die sich auf seine Arbeitskraft gründen, und er hat diese Rechte nur in der (potenziellen) Vernutzung eben dieser Arbeitskraft. Seitdem besteht der Streit um Gesundheit im Grunde lediglich darin, die Voraussetzung und die Zumutbarkeit der Vernutzung gesellschaftlich zu fixieren. In Deutschland kommt besonders erschwerend hinzu,

dass eine allgemeine gesellschaftliche Begründung der Gesundheitsförderung durch die biologische Leistungsfähigkeit eines Volksganzen im Nationalsozialismus diskreditiert ist.

Soziale Nachhaltigkeit bedeutet dann eine schwierige, gesellschaftlich organisierte Feststellung und Überprüfung: wie können Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung die Voraussetzungen und Zumutbarkeiten in der Vernutzung menschlicher Arbeitskraft sichern und gewährleisten? Wenn auch die Begriffe neueren Datums sind, so ist das zugrunde liegende Problem nicht neu. Das nämlich besteht, lassen wir den Rekurs auf eine Volksgesundheit außer acht, in der politischen Implikation, mit Schutz und Sicherung der Arbeitnehmergesundheit zugleich bürgerliche Teilnahmerechte zu verfolgen und so wiederum nachhaltig Gesundheit zu fördern. Damit reichen die traditionellen Rahmungskonzeptionen (z.B. Grenzwert-, Arbeitszeitregelungen etc.) nicht aus, weil sie die Teilnahme im Sinne freisetzenden Rechts auch blockieren können, während andererseits die einfachen bürgerlichen Konzeptionen (tarifvertragliche Regelungen) auf die Machtverhältnissen der Privatwirtschaft stoßen. Neue Gestaltungsmöglichkeiten wurden mit dem Ansatz der Salutogenese gesehen. Dieser mit großen Hoffnungen versehene Ansatz scheitert in der Arbeitswelt weitgehend. Denn er geht im Grunde von dem subjektiven bürgerlichen Standpunkt aus, den der Arbeitnehmer nur vermittelt einnehmen kann, er muss sich hierfür bereits auf die Vernutzung seiner Arbeitskraft einlassen. Dieses sozialpolitische Dilemma trifft besonders hart die selbstausbeutende Ich-AG, sofern sie weiterhin fremdbestimmte Arbeit zu verrichten hat.

Die veränderten Strukturen und Strategien, auf die Unternehmen im zunehmend globalen Wettbewerb setzen (Becke spricht die interne Marksteuerung sowie die Flexibilisierung von Erwerbsarbeit und Beschäftigung an, S.2) stellen eine große Herausforderung an historisch gewachsene Systeme des Arbeitsschutzes dar. Damit sind zum einen die durchgängigen Versuche angesprochen, sozialpolitische Errungenschaften in der Interessenvertretung der Arbeitnehmer aufzulösen, zum anderen die zunehmende Verknüpfung der betrieblichen mit allgemeinen sozialpolitischen Fragestellungen, denken wir an ältere Menschen, Frauen, Familien oder Bildung. Die europäische Sozialpolitik, angetreten als Promotor gerade in der betrieblichen Gesundheitsförderung, ist in die macht- und gesellschaftspolitischen Sackgassen geraten, die von den wirtschaftlichen Interessen seit jeher genutzt werden. Der sozialpolitische Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen wird verteufelt und die gesellschaftspolitischen Implikationen des Wirtschaftswachstums werden an eine allgemeine Sozialpolitik verwiesen. Es gibt immer nur einige wenige und vorübergehende Schnittmengen, in denen unternehmerische Interessen, sozialstaatliche Aufgabenstellungen und ArbeitnehmerInnen-Interessen konvergieren. Dies ist momentan bei der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu beobachten. Im Grunde wirft Guido Becke die Frage auf, ob auch der Alleinunternehmer als Kernstück flexibilisierter Arbeitsstrukturen eine solche Rolle einnehmen kann.

Guido Becke weist richtig darauf hin, dass gerade „Alleinselbständigkeit“ höhere gesundheitliche Risiken birgt, die durch ihre vertraglichen Strukturen noch verstärkt werden. Und er weist auch richtig darauf hin, dass sich Unternehmen auf diese Art „sich der gesundheitsbezogenen Verantwortung .. entledigen“ (S.4). Seine Lösungsperspektive, konvergierende Interessen der Unternehmen und der „Solo-Selbständigen“ anzunehmen, so verlässliche Kooperationen als Grundlage gesundheitlicher Sicherungen aufzubauen und damit eine Reintegration

der „Solo-Selbständigen“ in die betrieblichen Sicherungssysteme zu begünstigen, ist ein interessanter, aber doch schwieriger Ansatz. Betrachtet man die Argumente, die Becke selbst gegen eine solche Rolle der Alleinunternehmer anführt, ist nicht ganz klar, was ihn zu der optimistischen Sicht veranlasst. Denn der Verweis auf die besondere Risikostruktur, die unternehmerischen Strategien, die fehlende Interessenvertretung, die betrieblichen Machtverhältnisse etc. führt eher zu der Annahme, dass der Alleinunternehmer geradezu zum sozialpolitischen Paradebeispiel der angesprochenen Sackgassen wird. Auch der Verweis auf Arbeitskulturen und Kundeneinflüsse ändert hieran wenig. Denn diese können auch als Teil sozialpolitischer Entlastung der Unternehmen verstanden werden, weil sie in Mode und Konjunktur flexibel zu nutzen sind.

Guido Becke wirft die zentrale Frage auf, inwieweit betriebliche Gesundheitsförderung allgemein politisch begründet werden kann, inwieweit „sozialmoralische Gerechtigkeitsvorstellungen“ in die Arbeitsprozesse eingebaut und damit Gesundheitsorientierungen greifen können. Gerade am Beispiel der Alleinselbständigen wird jedoch deutlich, dass eine Vermischung sozialpolitischer Strategien fatale Folgen haben kann, sowohl für gewerkschaftliche Interessenvertretung als auch für rechtliche Regulierungen. Momentan sollten zwei Strategien möglichst trennscharf bestimmt werden: Zum einen der konservative und defensive Arbeiterschutz, der sich bei fehlender politischer Zielsetzung um die Abwehr erkennbarer Gefährdungen kümmert, auf die Verantwortlichkeit jedes Unternehmers verweist und eine klare sozialstaatliche Zuständigkeit einschließt. Zum anderen ein allgemeiner sozialreformerischer Bezug auf Gesundheit, der in jeder Problemstellung eine übergeordnete gesellschaftliche Wertigkeit einführt und damit auch in den betrieblichen Verhältnissen politische Gestaltungsdimensionen wenigstens anspricht. Diese Strategien haben jeweils unterschiedliche Handlungskonstellationen und Zielsetzungen. Es ist nicht ganz klar, auf welche Strategie Guido Becke setzen will.

In dieser Sicht sind zudem drei kritisch-fragende Anmerkungen zu dem vorgelegten Text angezeigt:

A) Wie müssen Interessen und Interessengegensätze berücksichtigt werden?

Guido Becke nimmt flexible Arbeitsformen in der IT-Branche zum Ausgangspunkt, die verschiedene Strukturen und Verhältnisse „mit teilweise gravierenden psychischen und psychosomatischen Belastungskonstellationen und Gesundheitsrisiken“ (S.2) zeitigen. Ein diesbezügliches betriebliches Gesundheitsmanagement muss seiner Meinung nach über den „betrieblichen Sozialraum“ hinaus gehen. Diese Forderung mündet jedoch in der oben angesprochenen Problematik, entweder tendenziell gesellschaftspolitische Forderungen aufzustellen, oder aber konkrete Interessenkonstellationen (etwa anstelle eines Betriebes, eines Berufes, einer Nachbarschaft, einer Kundschaft usw.) zu bestimmen und Trägerschaften zu formieren. Wer, z.B., soll branchenweite und öffentlichkeitsorientierte Sozialstandards bzw. Sozialsiegel vertreten und zugleich die vorhandene gewerkschaftliche Interessenvertretung ersetzen? Bevor hier alles flexibilisiert wird, scheint doch ein Festhalten an klassischen Parteibildungen im Arbeiterschutz wesentlich sinnvoller als die Hoffnung auf „organisationsübergreifenden ge-

sundheitsförderlichen Arbeitsstrukturen“ (S.6), die doch nur mit wachstumsförderlicher Motivation begründet ist und bei der nächsten kritischen Wirtschaftsbilanz Makulatur ist.

B) Welche Rolle spielt Partizipation?

Wenn flexible Arbeitsformen in der IT-Branche „mit teilweise gravierenden psychischen und psychosomatischen Belastungskonstellationen und Gesundheitsrisiken“ (S.2) einher gehen, dann sind damit Verantwortlichkeiten, im Grunde Haftungen angesprochen. Wie früh und zögerlich in der Gewerbeordnung, mittlerweile deutlich im Arbeitsschutzgesetz ausgesprochen, liegt diese Verantwortlichkeit bei dem Unternehmer. Daher gibt es ein jahrhundertaltes Bestreben der Unternehmer, die Verantwortlichkeit zu individualisieren und auf die Arbeitnehmer zu verlagern. Mit dem Betriebsrätegesetz 1919 wurde die Perspektive eröffnet, diese Verlagerung prinzipiell als Verlagerung betrieblicher Machtverhältnisse zu interpretieren. Seitdem muss sich der Rekurs auf Partizipation erklären: wie halte ich’s mit Haftung und Verantwortlichkeit. Wenn Guido Becke eine „potenziell gesundheitsförderliche Beziehungsqualität“ zwischen betrieblicher Führung und abhängig Beschäftigten sowie Alleinselbständigen annimmt, die gekennzeichnet ist „ durch wechselseitige soziale Anerkennung und Möglichkeiten, sozialmoralische Gerechtigkeitsvorstellungen in den projektförmigen organisationsübergreifenden und kooperativen Arbeitsprozessen zu realisieren“ (S.6), dann kann dies auch als sozialromantische Illusion verstanden werden, die eine Instrumentalisierung der „positiven vertrauensbasierten Beziehungsqualität“ im harten Geschäftsleben übersieht.

C) Fortschritt oder Formwandel?

Guido Becke nimmt flexible Arbeitsformen in der IT-Branche zum Ausgangspunkt „mit teilweise gravierenden psychischen und psychosomatischen Belastungskonstellationen und Gesundheitsrisiken“ (S.2). Doch damit ist noch keine Bewertung der gesundheitlichen Problemlagen verbunden. Handelt es sich um eine spezifische Belastung, die durch anderweitige Entlastung mehr als gerechtfertigt ist? Auch Becke gibt keine Kriterien, ob mit der neuen Phase privatwirtschaftlicher Produktion nun irgendwie ein zivilisatorischer Fortschritt verbunden ist, oder nur ein Formwandel der Probleme. Abgesehen von der grundsätzlichen technologischen Unterstellung, die fortschreitende Menschheit würde im Fortschritt auch die Ressourcen und Mittel zur Bewältigung der endogenen Risiken bereitstellen, bleibt an der arbeitswissenschaftliche Aufgabenstellung festzuhalten, Voraussetzung und Zumutbarkeit der Vernutzung menschlicher Arbeitskraft festzulegen.

Diskussionsbeitrag Arno Georg

1. Neue Formen der Subjektivierung als Prozess von Individualisierung und Flexibilisierung von Erwerbsarbeit, verbunden mit neuen (indirekten) Herrschafts- bzw. Steuerungsformen über Prozesse der Vermarktlichung verändern weitgehend die bisherigen Formen der Arbeitsanalyse und „industriellen Beziehungen“: Institutionenabbau und Ökonomisierung, die Orientierung an Kollektivverträgen und politischer Rahmensetzung werden zurückgedrängt. An

ihre Stele treten komplementär die neuartigen Arbeitsformen flexibler, individualisierter, prekärer Arbeit und die neue „Selbstständigkeit“.

2. Die erreichten arbeitswissenschaftlichen Standards der aufeinander bezogenen Verhältnis- und Verhaltensprävention sowie der Orientierung an der Arbeitsaufgabe, der Arbeitstätigkeit und der Qualifikation (dynamisch-differentielle Arbeitsgestaltung) werden zunehmend ersetzt durch ausschließliche Orientierung am einzelnen Arbeits-Subjekt (Workability). Mit dieser Subjektivierung von Arbeitshandeln und Kontrolle verliert die Orientierung an einer definierten Arbeitsaufgabe auch für die Betriebsdatenerfassung zunehmend an Bedeutung. Die bekannten Verfahren des Vergleichs von Daten und Indikatoren über eine längere Zeit werden obsolet, denn Verhältnisse sind immer schwieriger zu erfassen und zu beschreiben.

3. Und so drängen auch vermehrt schlichte ergonomische Formen der Arbeitsgestaltung mit lediglich additiven subjekt-(verhaltens-)bezogenen Präventionsprogrammen in den Vordergrund unter Ausblenden des Tätigkeitsspektrums, der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsgestaltung. Das arbeitende Subjekt scheint allein noch verlässlich „greifbar“, auf es bezogen sind Trainings- und Steuerungsmaßnahmen gerichtet.

4. Um die erforderliche Objektivierungen von Arbeitshandeln und –verhältnissen zu erreichen, bieten sich verallgemeinerbare Arbeitssituationsanalysen an. Arbeitssituationen lassen sich nicht (mehr) einfach über die konkret gestellten Arbeitsaufgaben verallgemeinern. Ihre Beschreibung bleibt aus betriebs- und tarifpragmatischen wie arbeitswissenschaftlichen Gründen aber erforderlich. Hier bildet aus unserer Sicht die Herausbildung einer Typik der Arbeitssituationen eine Lösung. D.h. auch scheinbar diffuses Arbeitshandeln erhält über seine beobachtete, rekonstruierte Typisierung eine Ordnung, die ihre weitergehende Beschreibung, Analyse und Bewertung ermöglicht. Typische Arbeitssituationen bzw. die Kette typischer Arbeitssituationen lassen sich für alle Arbeitsformen, auch jenseits der Erwerbsarbeit, über Beobachtung und Befragung qualitativ über Arbeits- und Zeitbudgetanalysen leicht bestimmen, sind also empirischer Natur.

5. Das Setting – Konzept der WHO ist ein ansatzweise sozial-ökologisch interpretierbares Konzept. Es beschreibt Wechselwirkungen des gesellschaftlichen Menschen mit der Natur und Um-/Mitwelt (Lebenswelt). Wenn Gesundheit nicht als visionär-paradiesischer Idealzustand angesehen wird, sondern im Alltag hergestellt und aufrechterhalten werden soll, dann muss auch Prävention/ Gesundheitsförderung auf diesen Alltag Bezug nehmen. Definierte Sozialräume (Stadtteil, Betrieb oder Schule) ermöglichen es, Zielgruppen, Akteure und Maßnahmen genau zu bestimmen, Zugänge zu finden und die vorhandenen Ressourcen zur Gesundheitsförderung effizient zu nutzen, so die These.

Aber: Parallel zur damit verbundenen (Selbst-)Beschränkung von politischen Gestaltungsoptionen zeigt die praktische Umsetzung der setting-inspirierten Verhältnisprävention eine starke Tendenz zur Verhaltensorientierung, wo überwiegend Information, Beratung und Überzeugung als Instrumente der Gesundheitsförderung empfohlen werden. Zudem trägt die im Zuge der Gesundheits- und Umweltbewegung gewachsene ‚neue Natürlichkeit’ auch die Tendenz in sich, gesellschaftliche/ politische Konflikte in Ungleichgewichte des Individuums mit

sich selbst, seiner Psyche oder der Natur (als Störungen eines angenommenen homöostatischen Gleichgewichtes) umzudeuten, mit der Folge einer egozentrierten Ausweitung individueller Bedürfnisse und der ständigen Sorge um den eigenen Körper und die „Herstellung" der eigenen Gesundheit.

6. 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 Setting-Ansatz implementiert werden. Dies stellt keine wirkliche Modernisierung präventiver Gesundheitspolitik in der Arbeitswelt dar. („Re-Feudalisierung der betrieblichen Klassenbeziehungen", Kühn). Ende der 80er Jahre konnten Protagonisten der betrieblichen Gesundheitsförderung noch erfolgreich Vorwürfen begegnen, „Rationalisierungsvorbereiter" und Destabilisatoren betrieblicher Arbeitsschutz- wie Mitbestimmungsroutinen zu sein. In der aktuellen Situation des Abbaus der Institutionen der Arbeitsgesellschaft muss insbesondere die Gesetzliche Krankenversicherung die historische Passgenauigkeit der Ottawa-Logik prüfen, nach der die individuelle Befähigung, das Empowerment, der Verhältnisprävention vorausgesetzt wird. Sie muss prüfen, wie protektiv ihre verhaltensorientierten Angebote (individuell universelles Bereitsein für „alles, was kommt") ohne rahmende Verhältnisprävention noch sein können, und ob sie neoliberale Arbeitspolitik durch ihre Schwerpunktsetzung in der Gesundheitsförderung mitfördern will.

7. Denn Antonovskys Salutogenesekonzept basiert auf der Annahme der Heterostase: In seiner Flußmetapher wird deutlich: „… niemand befindet sich jemals am sicheren Ufer." (1993, S. 7). Menschen bleiben nicht von selbst in einem Gleichgewicht (Homöostase), das nur von gelegentlichen Störungen unterbrochen wird, sondern sie sind einer permanenten Flut von Stimuli konflikthaft ausgesetzt, die fortdauernd Anpassungsleistungen und aktive Bewältigung erfordern. Antonovskys Hauptinteresse gilt der Erklärung, wie ein sich selbst organisierendes lebendes System in der Lage ist, die Integrität seiner Gesamtstruktur gegen alle Tendenzen der Desorganisation zu wahren.

8. Das „präventive Selbst" ist relativ zurückhaltend mit der direkten Umsetzung dessen, was ihm als „Das Beste" zugedacht wird. Auch von daher verfängt autoritative „traditionelle" Sicherheits- und Gesundheitsarbeit zukünftig nicht mehr. Trotz aller fremdbestimmten Subjektivierung kommt dem selbstgesteuerten Lernen wachsende Bedeutung zu, das über Kooperation versucht, Kompetenz für Bewältigungshandeln aufzubauen. Das Internet und die hierüber möglichen allgemein zugänglichen Instrumente bilden hierfür eine gute technologische Basis. Die Sozialforschungsstelle hat deshalb, in Kooperation mit dem Verein „Gesunde Stadt Dortmund", eine zunächst regional orientierte Internetbasis (www.pragmagus.de) geschaffen, die durch ein Support-Netzwerk ergänzt wird.

Diskussionsbeitrag Wolfgang Ritter

1. Neue „Freiheiten“, veränderte Belastungen und „bewährte“ Konzepte – Die Orientierung von Sicherheit und Gesundheit an „Normalität“?

Die zunehmende Bedeutung projektförmiger Arbeit in IT-/Medienbereichen deutet neue Entwicklungslinien von der „Normalarbeit“ zu flexiblen Arbeitsstrukturen und -prozessen an, bei denen insbesondere die Aspekte Subjektivierung, Ökonomisierung, Entgrenzung sowie Prekarisierung an Bedeutung für den arbeitenden Menschen gewinnen. Im Rahmen dieses Trends lässt sich trefflich über Umfang und Ausmaß der Veränderungen streiten, jedoch wird bei einer zunehmenden Gruppe von Erwerbstätigen jenseits des „Normalarbeitsverhältnis“ die Interdependenz von Arbeit, Leben sowie Sicherheit und Gesundheit in einem solchen Kontext neu zu überdenken sein. Dies gilt besonders für die Alleinselbständigen. Sowohl für das arbeitende Individuum als auch für das diese Arbeitskraft nutzende Unternehmen wird die langfristige Erhaltung des Arbeitsvermögens zu einem ökonomischen und sozialen Erfolgs- (Überlebens-) faktor. Für das Unternehmen gilt es, Transaktionskosten für die netzwerkförmige Arbeitsstrukturgestaltung möglichst gering zu halten und für den Alleinselbständigen steht die Reproduktion der gesundheitlichen Ressourcen (somit der Arbeitskraft) für eine Absicherung seiner Beschäftigungsfähigkeit im Vordergrund (Lenhardt 2005).

Wie in dem Impulsvortrag von Guido Becke skizziert, scheinen diese neuen Arbeitstrukturen von Alleinselbständigen auf den ersten Blick die schon seit den 70er Jahren erhobenen Forderungen nach selbst bestimmter Arbeit, hohem Qualifikationsniveau und weitgehend integrativen Arbeitsprozessen (Beteiligung an/Einfluss auf Planung bis zur Nachbearbeitung) zu erfüllen. Jedoch können eben diese Arbeitsstrukturen auch pathogene Wirkungen entfalten, wie empirische Studien belegen: Widersprüchliche Arbeitsanforderungen von Unternehmen und Kunden, überlange Arbeitszeiten, Leistungsdruck sowie Unsicherheit in der Beschäftigungskontinuität. In einer Studie des IAT zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten werden aus diesen belastenden Situationen überdurchschnittliche pathogene Folgen gegenüber anderen Beschäftigten festgemacht: Psychosomatische Beschwerden, chronische Müdigkeit/Schlafstörungen (40% der Befragten), Nervosität sowie Magenbeschwerden. Nach längeren Stressphasen (über acht Wochen) scheinen 30% der Befragten schlicht damit Probleme zu haben sich angemessen zu erholen (Latniak/Gerlmaier 2006).

Die bewusste Entkopplung von Alleinselbständigen aus organisatorischen Strukturen und Prozessen und die daraus möglichen resultierenden gesundheitlichen Folgen mit Konzentration auf psychosomatische Belastungen und Beschwerden, lassen den bislang eher technisch-normativen Arbeitsschutz aber auch das auf individuelles Verhalten in festen Organisationskontexten konzentrierte betriebliche Gesundheitsmanagement zu kurz oder gar nicht greifen. Schwerpunkte liegen nach Ducki (2000) auf Unfallverhütung und gefährlichen Arbeitsstoffen. In der modernen Wissensarbeit, insbesondere bei IT-Selbständigen, dürften hier allenfalls ergonomische Gestaltungsfragen privater Arbeitsplätze aus diesem klassischen Arbeitsschutzkanon von Belang sein. In diesem Kontext gilt es sowohl für Unternehmen, Arbeitsschutz-

und Gesundheitsinstitutionen als auch für die Alleinselbständigen ein Handlungsrepertoire zur Analyse und Minderung der speziellen Beanspruchungen/Belastungen in flexiblen Arbeitsstrukturen langfristig zu etablieren (Gerlmaier 2005).

2. Gesundheitsförderliche Ressourcen und Arbeitsschutz in neuen flexiblen Arbeitsformen

Wie von Guido Becke dargestellt als auch oben skizziert, werden in empirischen Studien zu neuen Arbeitsformen auch immer wieder die „Klassiker" der gesundheitsförderlichen Ressourcen genannt. So führen Latniak/Gerlmaier (2006) die freie Einteilung der Arbeitszeit, Kooperation unter Kollegen/Organisationsklima, mitarbeiterorientierter Personaleinsatz sowie herausforderungsvolle Aufgaben als Ressourcen für gesundes Arbeiten in Projekten an. Gerade bei der von Guido Becke angesprochenen Zielgruppe „Alleinselbständige" bewegen wir uns mit diesen Klassikern aber auch in einem Dilemma. Zum einen können die hier angeführten salutogenen Ressourcen durchaus auch belastende Auswirkungen gerade auf die Alleinselbständigen haben. Freie Zeiteinteilung bietet in Stress- bzw. Druckphasen auch eine Möglichkeit Arbeitszeiten über das gesundheitlich und sozial vertretbare Maß hinaus auszudehnen. Ebenso kann der „Zwang zur Kooperation" wiederum Zeitdruck aufbauen sowie zu sozialen Konflikten innerhalb der Projektgruppe führen. Zum anderen wissen wir über die pathogene oder salutogene Wirkung von Ressourcen erst Bescheid, wenn wir die Situation der Alleinselbständigen und auch der Projektmitarbeiter in einer Organisation konkret auch hinsichtlich sozialer Rahmenbedingungen analysieren und diese Ergebnisse in die zukünftige Planung wie auch Maßnahmengestaltung einfließen lassen. Hierbei gibt es zu traditionellen Sicherheits- und Gesundheitskonzepten aber für die Einbettung betrieblichen Gesundheitsmanagements von Alleinselbständigen in das Unternehmen große Gemeinsamkeiten, wenn es um Ermittlung von Bedarfs- und Zielgruppengerechtigkeit durch fundierte Analysen geht (Gerlmaier 2005).

Auch bei der Umsetzung werden Unternehmen zur Stützung bestimmter salutogener Ressourcen zu einem hohen Teil beitragen können. Die Verantwortung für gesundes Arbeiten in flexiblen Arbeitskontexten wird Unternehmen auch in Zukunft nicht erspart bleiben. Sie wird sogar hinsichtlich der möglichen unterstützenden Strukturen und Prozesse gerade für Alleinselbständige voraussetzungsvoller. Letztlich werden Unternehmen entscheidend dazu beitragen können, ob die oben skizzierten Ressourcen eher pathogene oder salutogene Ausprägungen annehmen. So werden bspw. auch Unternehmen jenseits der Branchengrenze (z.B. in der Bauwirtschaft; Projekt „LernBau[31]") den „Puffer" zwischen Kundenanforderungen und damit verbundenen Zeitdruck für die feste Mitarbeiter sowie „Kontraktoren" bilden. Dies setzt jedoch voraus, dass die betreffenden Unternehmen dabei den langfristig stabilen Gesundheitsressourcen (auch die seiner Kontraktoren) eine höhere Bedeutung beimessen, als mögliche kurzfristig gewinnträchtige Kundenbeziehungen oder zumindest sich in einer Mediatorenrolle zwischen Kundenanforderungen, Möglichkeiten der Selbständigen sowie daraus sich ergebenden Belastungen verstehen.

---

[31] Das Projekt aus dem Bremer Landesprogramm Arbeit und Technik wird von der EU und dem Bremer Gesundheitssenator gefördert.

3. Neue Gestaltungsansätze für flexible Arbeitsstrukturen

Projekte können als Lernebene unterhalb der Gesamtorganisationsebene aufgefasst und für Gesundheitsförderung werden, in der mittels organisationaler Lernprozesse eine kollektive Wissensbasis aufgebaut wird, die zu einem späteren Zeitpunkt auf die organisationale Wissensebene transformiert wird. Diese „Delegation von Lernen und Aufbau einer Wissensbasis" kann auch als ökonomische bzw. strategische Risikobegrenzung aufgefasst werden, da neuartige Probleme und mögliche Lösungen zuerst in einem kleinen Rahmen diskutiert werden. Ein Projektvorhaben kann man als erfolgreich bezeichnen, wenn die Ergebnisse des Projektes tatsächlich Eingang in die Routinearbeit des betrieblichen Gesundheitsmanagements finden (vgl. Ritter 2003: 185). Eine solche Institutionalisierung des Verfahrens setzt voraus, dass in der Projektarbeit die finanziellen, personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Drei Akteure bzw. die damit verbundenen Strukturvoraussetzungen sind für diese neuen Gestaltungsansätze der Sicherheit und Gesundheit in flexiblen Arbeitsstrukturen und deren nachhaltige Qualität wichtig (vgl. Latniak/Gerlmaier 2006; Krenn et al. 2006):

- *Unternehmen* als Auftraggeber, die Partizipation von Alleinselbständigen in virtuellen wie realen Foren ermöglichen, die als Anbieter von bestimmten Gesundheitsressourcen (zeitnahe Erholung, Schulung von Führungskräften als Schnittstellenakteur) und als „Puffer" gegenüber belastenden Rahmenbedingungen fungieren, die sich aus Kundenanforderungen ergeben können.

- *Alleinselbständige*, die Belastungen wahrnehmen, in dafür angebotenen Foren artikulieren und angebotene Ressourcen (Qualifikation, Reflexion der eigenen Situation, Zeitangebote) von Unternehmen/Institutionen aufgreifen.

- *Arbeitsschutzinstitutionen* (Gesetzgeber, Berufsgenossenschaften, Gewerbeaufsichtsämter, Gewerkschaften) die Informationen zur zielgruppenspezifischen Sicherheit und Gesundheit anbieten und Regelungen/Sozialstandards für Sicherheit und Gesundheit für Alleinselbständige entgegen einem Ökonomisierungstrend sowie einer systeminhärenten Machtasymmetrie zwischen Kunden, Unternehmen und individuellen Selbständigen in flexiblen Arbeitsstrukturen schaffen.

Gleichwohl wird auch in eigenen Projekten (LernBau) jenseits der Branchengrenzen bspw. in der Bauindustrie deutlich, dass nicht nur guter Wille/Ressourcen bei Individuen, betriebliche Strategien und umfassende Aufsicht/Beratung für nachhaltige Realisierung sicherer und gesunder Arbeit ausschlaggebend sind, sondern eben auch der aktuelle Zeitgeist und damit verbundene Sozialstandards respektive deren Deregulierungsversuche (vgl. Rosenbrock 2005, Ritter/Pöser 2007). Im Licht dieser Diskussion für den Aufbau wohlbegründeter Schutz- und Verfahrensregeln für die Gruppen, die sich am wenigstens wehren können, bedarf es besonders der dauernden Diskussion auf politischer und institutioneller Ebene über Arbeitsanforderungen, deren Belastungen und dafür auch politisch wie ökonomisch abgestimmte Strategien. Sicheres, gesundes und somit auch stressarmes Arbeiten bspw. auch in der Bauwirtschaft ist nicht zuletzt eine Frage von frühzeitiger Planung und Information aller Beteiligten. Eine be-

sondere Bedeutung kommen dabei auch den Ausschreibungen und Vergabeverfahren bei, wo öffentliche wie private Auftraggeber für Baufirmen frühzeitig Sicherheit und Gesundheit (insbesondere bei der Preisgestaltung) berücksichtigen sollten, um so auch für in Sicherheit und Gesundheit engagierte Firmen einen fairen Wettbewerb zu garantieren und entsprechende Schwerpunkte auf eine sichere und gesunde (und nicht die billigste) Arbeit zu legen.

Literatur

Gerlmaier, A. (2005): Projektarbeit – terra incognita für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. In: WSI Mitteilungen, H 9, S. 498 – 503.

Krenn, M./Papouschek, U./ Flecker, J./ Eichmann, H. (2006): Partizipation in entgrenzten Arbeitsfeldern: IT-Dienstleistung und Mobile Pflege. In: WSI Mitteilungen, H 2, S. 92 – 97.

Latniak, E./ Gerlmaier, A. (2006): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. In: IAT-Report 2006-04. Institut Arbeit und Technik.

Lenhardt, U./ Priester, K. (2005): Flexibilisierung – Intensivierung – Entgrenzung: Wandel der Arbeitsbedingungen und Gesundheit. In: WSI Mitteilungen, H 9, S. 491 – 497.

Ritter, W. (2003): Betriebliches Gesundheitsmanagement "erlernen" durch Leitfäden? Organisationstheoretische und betriebspraktische Anforderungsdimensionen an Verfahrenswege im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Schriftenreihe Gesundheit Arbeit Medizin (hrsg. von D. Milles und R. Müller). Bremerhaven.

Ritter, W./Pöser, S. (2007): Bauwirtschaft als Lernende Organisation im Sicherheits- und Gesundheitsmanagement – Eine Zwischenbilanz zur ersten Projektphase von „LernBau". Bremen (In Vorbereitung).

Rosenbrock, R. (2005): Arbeit und Gesundheit – alles wird gut? In: WSI Mitteilungen, H 9, S. 490.

IV. Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen

Peter Bleses: Zur Einführung

Als wir diese Fachkonferenz vorbereiteten, spielte das Bremer Theaterlabor das – obgleich bereits 1903 uraufgeführte – nach wie vor und wahrscheinlich auf immer und ewig aktuelle Stück ‚Nachtasyl' von Maxim Gorki. Darin ruft der – wie fast alle anderen im Nachtasyl auch – arbeitslose Satin fast schon programmatisch für das Thema des nun anstehenden Panels ‚Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen' aus: „Arbeit! Richt es so ein, dass die Arbeit mir Freude macht, dann werde ich vielleicht auch arbeiten…ja! Vielleicht! Ist die Arbeit ein Vergnügen – dann ist das Leben schön! Ist die Arbeit aber erzwungen – dann wird das Leben zur elenden Sklaverei!"

Unter dem Blickwinkel der Arbeitsqualität lässt sich nun fragen: Unter *welchen Bedingungen* ist die Arbeit ein Vergnügen, das das Leben schön macht? Einfache Antworten auf diese Frage wird es kaum geben können. Es ist eher wahrscheinlich, dass die Antworten zum einen sehr abhängig vom gesellschaftlichen Kontext sind (z. B. Epoche, Land, wirtschaftliche Situation). Zum anderen dürften die Antworten auch in Abhängigkeit von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen stark differieren.

Und tatsächlich tut man sich auch schwer, einheitliche, gar einfache Definitionen von ‚guter Arbeit' bzw. ‚Arbeitsqualität' zu finden. Entweder – so der eine Weg – werden Definitionen erst gar nicht versucht und stattdessen auf mehr oder weniger beliebige anmutende Kriterienbündel zurückgegriffen, unter welchen Bedingungen man von guter Arbeit bzw. hoher Arbeitsqualität sprechen könnte – oder in welchen Feldern die Arbeitsbedingungen reguliert werden müssten. So verfährt beispielsweise die EU.

So wird aber etwa auch im Rahmen des IG Metall-Projekts ‚Gute Arbeit' vorgegangen, wenn folgende Definition von guter Arbeit gegeben wird: „Gute Arbeit. Das bedeutet, dass Arbeit die Gesundheit und Lebensqualität fördert, dass jeder seine Fähigkeiten einbringen und weiter entwickeln kann. Gute Arbeit heißt aber auch: die Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet sein, dass Familie und Beruf vereinbar sind und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis zum Rentenalter erhalten bleibt. Und schließlich erfordert gute Arbeit gutes Entgelt. Ziel des Projektes ‚Gute Arbeit' ist es, der zunehmenden Leistungsverdichtung und ausufernden Arbeitszeiten etwas entgegenzusetzen – eine neue Initiative zur Humanisierung der Arbeitswelt".

Oder – so der andere Weg – es werden die Beschäftigten befragt, was sie für die entscheidenden Kriterien von ‚guter Arbeit' bzw. hoher Arbeitsqualität halten. Das Ergebnis einer jüngst von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und DGB mit Unterstützung des Internationalen Instituts für empirische Sozialökonomie (INIFES) betriebenen Studie zur Arbeitsqualität (ebenfalls ein Vorhaben im Rahmen des Projekts ‚Gute Arbeit') kommt auf 15 Arbeitsdimensionen, die in einem Index zur Bewertung der Arbeitsqualität zusammengefasst werden:

Emotionale Anforderungen

Körperliche Anforderungen/Umgebungsbedingungen

Arbeitsintensität

Betriebskultur

Führungsqualität

Kollegialität/soziales Klima

Arbeitszeit

Aufstiegschancen

Sinnvolle Arbeit

Informationsfluss

Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten

Kreativität

Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten

Sicherheit

Einkommen

Ein empirischer Zugang, gestützt auf die Deutungen der Handelnden selbst, ist sicher hilfreich und weiterführend. Sicher sind auch zentrale Dimensionen benannt worden. Aber man fragt sich schnell, ob andere befragte Gruppen nicht noch andere Dimensionen anführen würden. Dann wäre man statt bei 15 vielleicht bei 25 oder 35 Dimensionen. Außerdem hilft die Nennung der Dimensionen allein auch noch nicht weiter. Denn was wäre denn beispielsweise in der Dimension Kreativität ein Maßstab für eine hohe Arbeitsqualität? Der eine mag vielleicht mehr, der andere weniger Kreativität. Christel Kumbruck wird in ihrem Kommentar zum Vortrag von Erich Latniak auf die Standortabhängigkeit der Kriterien ‚guter Arbeit' eingehen.

Der Bezug von Arbeitsqualität auf flexible Arbeitsstrukturen, der in diesem Panel im Mittelpunkt steht, macht die Sache nicht gerade einfacher. Das liegt schon allein an der Widersprüchlichkeit flexibler Arbeitsstrukturen und Arbeitsformen. Erich Latniak wird gleich zu Beginn seines Impulsvortrags darauf eingehen: Flexible Arbeitsstrukturen können zum einen als Gegensatz zu monotoner Arbeit ein Ausweis hoher Arbeitsqualität darstellen können. Zum anderen stellen flexible Arbeitsstrukturen – so wird ja aktuell insbesondere diskutiert – z. B. aufgrund der Unsicherheit der Beschäftigung oder aufgrund hoher Arbeitsbelastungen in mancherlei Hinsicht genau das Gegenteil hoher Arbeitsqualität dar.

Allerdings müssen flexible Arbeitsstrukturen – darauf wird Nicole Bornheim in ihrem Kommentar am Bespiel der Altenpflege hinweisen – in einem Feld, in dem man keine hohe Arbeitsqualität erwartet, nicht zwingend mit niedriger Arbeitsqualität einhergehen.

Man kann im Moment also sagen, dass der Begriff der Arbeitsqualität derzeit noch zahlreiche nicht geklärte Probleme aufwirft. Im folgenden Panel haben wir zunächst einmal zwei Leitfragen zur Arbeitsqualität in den Mittelpunkt gestellt, um deren Aufklärung sich der Impulsvortrag und die beiden Kommentare bemühen werden:

Wie kann Arbeitsqualität gerade in flexiblen Arbeitsstrukturen gesichert und gefördert werden? Dabei sollen beide – übrigens miteinander zusammenhängende – Dimensionen von Arbeitsqualität in den Blick genommen werden: ‚gute Arbeit' und ‚gutes Arbeitsprodukt'.

In welchen empirischen Kontexten werden neue Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitsqualität sichtbar?

Erich Latniak wird sich zunächst den Fragen widmen, was flexible Arbeitsstrukturen überhaupt sind und wie flexibel die Arbeitsstrukturen heute mit Blick auf die Arbeitsqualität sind, um anschließend insbesondere auf empirische Ergebnisse eigener Forschungen zur Arbeitsqualität und ihrer Gestaltung in Projektarbeit einzugehen.

Nicole Bornheim wird in ihrem Kommentar ebenfalls auf eigene Forschungsergebnisse zur Arbeitsqualität eingehen, die allerdings aus einer ganz anderen Branche stammen: dem personennahen Dienstleistungsbereich der Altenpflege. Sie wird dabei insbesondere auf die Bedeutung der Organisationskultur und des Arbeitsklimas für die Arbeitsqualität hinweisen.

Christel Kumbruck schließlich wird in ihrem Kommentar auf die Bedeutung von Kooperation und Innovation für die Arbeitsqualität eingehen und dabei den – wie ich finde – ausgesprochen interessanten Sachverhalt behandeln, dass ausgerechnet das, was wir oftmals als Ausdruck hoher Arbeitsqualität ansehen, genau ins Gegenteil umschlagen kann.

Impuls Erich Latniak

1. Was kann alles mit „flexiblen Arbeitsstrukturen“ gemeint sein?

Beschäftigt man sich mit dem in der Überschrift angesprochenen Zusammenhang ist es aus meiner Sicht zunächst zweckmäßig, sich zu fragen, worauf sich die „Flexibilität“ der Arbeitsstrukturen bezieht. Für die Frage, wie Arbeitsqualität – mit den beiden Aspekten Qualität des Arbeitsprozesses („gute Arbeit“) und des Produkts – gesichert oder gestaltet werden kann, ist es wichtig zu wissen, was bezogen auf die Arbeitssysteme ‚stabil’ und was ‚flexibel’ ist – Grad und Charakter der Flexibilität sind hier zu beachten. Flexibilität setzt zudem nach meinem Verständnis Stabilität (in anderen Bereichen) voraus – anderenfalls müsste man eher von Beliebigkeit sprechen. Dies zu berücksichtigen ist für die Einschätzung der Gestaltungsmöglichkeiten eine weitere Voraussetzung.

Blickt man auf die konzeptionellen Diskussionen der vergangenen Jahre zur Arbeitsgestaltung zurück, so wird schnell deutlich, dass in der Vorstellung von flexiblen Arbeitsstrukturen in weiten Teilen ein positives Gegenbild zu tayloristischen Prinzipien oder bürokratischen Strukturen angelegt war, die Affinität zu Kriterien „guter Arbeit“ im Produktionsbereich ist dabei recht hoch. Vereinfacht dargestellt kann man das in fgd. Tabelle zusammenfassen:

Tabelle 1: unterschiedliche „Flexibilitätsebenen“

Flexibilität auf Ebene …	bedeutet…	„Gegenbegriff“ zu…
... der Produktion	z.B. eine Produktvielfalt auf gleichem Equipment herstellen zu können	Massenproduktion eines Standardprodukts am Fließband
… der Organisation	variable, anpassungsfähige Strukturen, mit denen schnell auf unterschiedliche Anforderungen (wie z.B. Kundenwünsche) reagiert werden kann	Hierarchie, Bürokratie, starre Abläufe
… der Arbeitsplätze	job rotation, aber auch Aufgabenanreicherung, Integration von Entscheidungsbefugnissen	Fließband, Monotonie, simple Verrichtung, Trennung von Planung und Ausführung
… der Mitarbeiter	Vielfältige Einsetzbarkeit auf Basis funktionaler Kompetenz und hoher Motivation: „Fügsamkeit“ und „Biegsamkeit“ (Flecker 1998)	Dienst nach Vorschrift, arbeiten an einer einzigen Aufgabe

Allerdings gibt es auch den Begriff der „flexible firm“ (nach Atkinson zit. nach Flecker 1998), der darauf abhebt, dass flexible Unternehmen einerseits über eine Stammbelegschaft aus flexibel einsetzbaren unbefristet Beschäftigten verfügen, die den Kern spezifischer Qualifikationen des Unternehmens darstellen und durch Qualifizierung und Einsatz in unterschiedlichen Aufgabenbereichen weiter entwickelt werden, um dauerhaft hohe funktionale Flexibilität zu gewährleisten. Andererseits wird die numerische Flexibilität bezogen auf wechselnden Auftrags- und Arbeitsanfall durch einen zunehmend größeren Bereich von „Randbelegschaften“ gesichert, die bei Bedarf befristet „eingekauft werden.

Mit diesem Hinweis wird deutlich, dass bei flexiblen Arbeitsstrukturen einerseits die unterschiedlichen genannten Ebenen (als Voraussetzungen und Bedingungen für Gestaltung) in den Blick genommen werden müssen, andererseits auch – je nach Branche - der Aspekt der fortgesetzten Segmentierung betrieblicher Arbeitsmärkte berücksichtigt werden sollte.

Für die Frage der Gestaltung von Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitssystemen hat die Bedeutung der betrieblichen wie der institutionellen Rahmenbedingungen, also sowohl der betrieblichen Organisation wie der „Leistungskompromisse“, die zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen ausgehandelt werden, mittlerweile eine zentrale Rolle eingenommen. Zur Verdeutlichung polemisch verkürzt: Man kann aus jeder noch so gut gestalteten teilautonomen Arbeitsgruppe mit qualifizierten und motivierten Leuten durch entsprechende Arbeitseinlastung und Leistungskontrolle einen „Sweatshop“ machen.

Wenn das so ist, wird allerdings die Beantwortung der Frage nach den Möglichkeiten der Gestaltung wie nach den Kriterien „guter Arbeit“ heute schwieriger zu beantworten.

2. Wie flexibel sind die Arbeitsstrukturen heute?

Für den Produktionsbereich haben wir an anderer Stelle (Bosch et al. 2005, Latniak 2007) bereits versucht, eine Beschreibung der aktuellen Situation zu leisten und die unterschiedlichen angesprochenen Ebenen zu berücksichtigen. Mit der Beschreibung eines „deutschen Modells schlanker Produktion“ werden in Abgrenzung zur „diversifizierten Qualitätsproduktion“ als Modell für die 80er Jahre verschiedene Trends zusammengeführt und in fgd. Tabelle zusammengefaßt:

Tabelle 2: Veränderungen bezogen auf die „Diversifizierte Qualitätsproduktion“ in Deutschland (Latniak 2007)

Diversifizierte Qualitätsproduktion (DQP) als “Traditionelle Struktur”	Deutsche “Lean Production”- Variante
Stabile Marktsituation	**Zunehmender Wettbewerb über Preis & Liefertermin & Qualitätsanforderungen**
Funktionale Struktur	Prozessorientierte Struktur
Hoher Anteil interner Wertschöpfung	Modulare Struktur entlang von “make or buy”- Entscheidungen
Stabile Zulieferbeziehungen – große interne Puffer	Selektive und strategische Zulieferentscheidungen
Direktiver, anweisender Führungsstil - Kontrolle und Steuerung über Hierarchien	Einführung integrierter Managementsysteme (Qualität, Kennzahlensteuerung, Benchmarking)
Qualität über intensive Kontrollmaßnahmen „ex post“ gesichert - z.T hoher Ausschussanteil	Qualität „wird produziert“ – Einführung integrierter Qualitätsmanagementsysteme über die gesamte Wertschöpfungskette
Geringe Differenzierung zwischen Kern- und Randbelegschaft – lange Betriebszugehörigkeiten	Zunehmende Differenzierung zwischen Kern- und Randbelegschaft – z.T reduzierte Belegschaften
qualifizierte Facharbeit als Grundlage der DQP – geringe interne Mobilität, technische Spezialisierung als Option	qualifizierte Facharbeit weiter als Grundlage, angepasste technische Qualifikationen, abnehmende Ausbildungsneigung – interne Mobilität auf Basis individueller funktionaler Flexibilität nimmt eher zu
Arbeitszeitmuster mit spezifischer Überstundenregelung, geringe externe Flexibilität (stabile Beschäftigung)	Breite Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle: numerische Flexibilität durch variable Organisation der Arbeitszeit

Bemerkenswert an den Veränderungen in den vergangenen Jahren ist dabei u.a.:

- Die Unternehmen setzen weiterhin auf die *Flexibilität der Mitarbeiter*, weniger auf die Flexibilität der Arbeitsgestaltung. Gestaltungsaspekte wie Aufgabenintegration oder avanciertere Gruppenarbeitsmodelle haben vergleichsweise begrenzte Verbreitung gefunden (vgl. u.a. Lay/Schirrmeister 2003, Lay/Maloca 2005, Kinkel 2005, Lay/Eggers 2002)

- Die Rationalisierung wurde in den letzten Jahren vor allem über logistische Konzepte realisiert (vgl. Dankbaar 2006) wie „Just in Time“, „In-/Outsourcing“ etc. Die Rationalisierung der gesamten Wertschöpfungskette durch die Endfertiger, d.h. die optimale Strukturierung der Prozesskette ‚vom Kunden zum Kunden’, reduziert entsprechend die Spielräume von Gestaltung auf Arbeitsplatzebene – Festlegungen werden u.Ust. bereits vom Kunden vorgegeben. Die Organisation wird insgesamt ausgedünnt, damit schlanker; und die flexible Reaktion auf auftretende Probleme erfolgt durch deren dezentrale Bearbeitung.

- Die Standortkonkurrenz bzw. die Frage, ob nicht externe Fertiger „günstiger“ produzieren und deshalb Fertigungsteile ausgelagert werden, ist mittlerweile alltäglich. Angesichts der Bedrohung durch Arbeitslosigkeit ist das ein Aspekt über den Unsicherheit und Angst produziert wird. Die Durchsetzungsfähigkeit von verteilungsorientierten Leistungskompromissen als Basis von Gestaltung auf betrieblicher Ebene (zu „mutual gains“ vgl. Latniak 2006) ist derzeit eher gering, „concession bargaining“ wird dagegen häufig praktiziert, wobei geringe Lohnsteigerung gegen befristete Beschäftigungssicherung verhandelt wird.

- Der Einsatz von Leiharbeit und befristeter Beschäftigung hat zugenommen (mit unterschiedlicher Intensität in den Teilbranchen), d.h. die Trennung zwischen „Kern und Rand“ nimmt zu. Gleichzeitig hat aber auch die flexible Zeitnutzung (z.B. über Arbeitszeit-Kontensysteme) erheblich zugenommen; Deutschland ist Europaweit führend in der Nutzung flexibler Zeitsysteme. (Bauer et al. 2004). Zudem wird häufig eine „Personalpolitik der ‚unteren Linie’“ (Haipeter/Lehndorff 2004) verfolgt, bei der mit möglichst geringer Personaldecke eine 100%-Auslastung erreicht wird. Dies führt wiederum zu „grauer“ Mehrarbeit, d.h. überlaufenden Zeitkonten.

Damit zeichnet sich insgesamt eine Arbeitssituation im Produktionsbereich ab, die allgemein gekennzeichnet ist durch die Gleichzeitigkeit von

a) Intensivierung der Arbeit: „jede Sekunde der Arbeitszeit ist mit Aufgaben gefüllt“ (Dankbaar 2006,256)
b) Extensivierung der Arbeit: Ausdehnung der Arbeitszeit, um die Aufgaben bewältigen zu können
c) Hohe individuelle Flexibilitätsanforderungen an die Mitarbeiter (in häufig über Kennzahlen gesteuerte Arbeitsysteme), bei der in wechselnden Personenkonstellationen variierende Aufgaben erfüllt werden müssen
d) Zunehmend wahrgenommene Unsicherheit des Arbeitsplatzes - Eine lebenslange Beschäftigung bei einem Arbeitgeber ist nicht mehr gesichert.

Was heißt das nun für die Gestaltung flexibler Arbeitsstrukturen?

Was die Regelungsebene angeht, scheinen mir materielle wie prozedurale Regelungen notwendig zu sein, die hier verankert werden müssen:

1) Wenn das beschriebene Bild zutrifft, muss es zunächst einmal darum gehen, **festgeschriebene absolute Belastungsgrenzen der Arbeit** einzuhalten, wie sie etwa im Arbeitszeitgesetz festgelegt sind. Auch die Regelungen zur Arbeitssicherheit und Gesundheit werden nicht überall eingehalten; hier liegen sozusagen die **Minimalanforderungen der Gestaltung** von Arbeit, die derzeit allerdings durchgängig unter „Deregulierungsdruck" stehen bzw. häufig unterlaufen werden.
2) Regelungen insbesondere zur Arbeitszeit und zu Leistungsvereinbarungen werden zunehmend individualisiert vereinbart. Bei der Strukturierung z.B. flexibler Arbeitszeiten erscheinen aus unserer Sicht (vgl. Lehndorff 2006) prozedurale Regelungen für die betriebliche Seite (eingebettet in **Tarifverträge als „Leitplanken"**) notwendig. Wir unterscheiden dabei: **Mitbestimmungsschwellen** – also Regeln nach denen Betriebsräte oder betriebliche Öffentlichkeit z.B. bei Konflikten eingeschaltet wird – und **„Haltegriffe"**, d.h. Verfahren zur Eskalation bei Konflikten, die die Beschäftigten selbst anstoßen („ergreifen") müssen als prozedurale Schritte, um zu einer sinnvollen Regelung beizutragen.

Dies ist zunächst unabhängig von den Inhalten und konkreten betrieblichen Bedingungen und deren Durchsetzung gedacht.

Im 3. Teil möchte ich weitere Ansatzpunkte am Beispiel von Projektarbeit in IT-Projekten – als weitgehend flexibler Arbeitsform – vorstellen, für die die genannten Punkte a) - c) ebenso gelten, d) ist für diesen Beispielbereich differenziert nach betrieblichem Kontext zu betrachten.

3. Gestaltung in flexiblen Strukturen: das Beispiel Projektarbeit

Im Rahmen eines BMBF-geförderten Forschungsprojekts haben wir zwischen 2003 und 2005 die Belastungssituation von Mitarbeitern in IT-Projekten (Softwareentwicklung und Beratung) untersucht (zum Folgenden: Gerlmaier/Latniak 2007). Die erarbeiteten Ergebnisse zur Gesundheit und Motivation verweisen auf ein deutlich erhöhtes gesundheitliches Risiko bei Projektmitarbeitern. Ein Grund dafür ist darin zu sehen, dass die in den Projekten vorhandenen individuellen, organisationalen und sozialen Ressourcen offensichtlich nicht ausreichen, um die Vielzahl widersprüchlicher Anforderungen, mit denen die Projektmitarbeiter konfrontiert werden, angemessen bewältigen zu können.

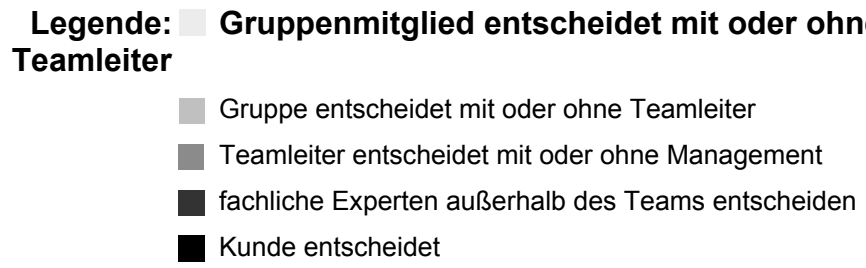
Wir haben u.a. untersucht, welche Handlungs- und Entscheidungsspielräume die Beschäftigten haben. In der Forschung wie in der öffentlichen Diskussion wurden bisher die vergleichsweise guten Kooperationsmöglichkeiten und hohen Autonomiegrade in Projekten als Indikator für ‚gute' Arbeitsbedingungen angesehen.

Die Befunde unserer Untersuchung relativieren und differenzieren diese Annahme jedoch erheblich. Zunächst lässt sich festhalten, dass die untersuchten Projekte sich im Grad der Selbstregulation und Autonomie stark unterscheiden. Bis auf eine Ausnahme ist darüber hinaus festzustellen, dass sich die Teilhabe an Entscheidungen in den Projekten überwiegend auf einen engen Kreis von Themen beschränkt – Arbeitszeit- und Urlaubsplanung, Auswahl von Arbeitsmitteln und -methoden sowie Einarbeitung neuer Kollegen. Die Ergebnisse zur Selbst-

regulation in den Teams deuten darauf hin, dass in beinahe allen Projektgruppen zwar ein hohes Maß an Eigenverantwortung erwartet wurde, diesem jedoch bis auf einen Fall nur ein geringer Einfluss auf die Rahmenbedingungen und Ressourcenallokation in den Projekten gegenüberstand, der für eine souveräne und widerspruchsfreie Bewältigung der Arbeitsanforderungen förderlich gewesen wäre. Die Zuständigkeit bzw. Verantwortung für die Entscheidungen illustriert Abbildung 3.

Abbildung 3: Entscheidungs- und Mitsprachemöglichkeiten bei der Organisation von Projektarbeit

Aufgabenbereiche	Teams in Großprojektverbund		Kundenorientierte Projektteams			Teams im 'New Economy'-Umfeld	
Projekt:	T1	T2	E1	E2	H	Ti1	Ti2
Planung An/Abwesenheitszeiten							
Wahl der Arbeitsmethode							
Wahl der Arbeitsmittel							
Einarbeitung neuer Mitarbeiter							
Ergebniskontrolle						Nicht genannt	nicht genannt
Planung Arbeitsschritte							
Personalentscheidungen							
Planung Neuprojekte							
Akquisition							
Budgetierung							



Ausgehend von diesem generellen Befund stellt sich die Frage nach den Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Projektarbeit und des Projektmanagements, die eine Verbesserung dieser Situation ermöglichen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig erhalten. Dafür ergeben sich zunächst fünf Ansatzpunkte:

1. Dort, wo feste Arbeitsstrukturen und Regeln als Ansatzpunkte einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung in den Hintergrund treten, **müssen Arbeitende selbst stärker an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen** mitwirken. Verantwortung für die Organisation der Arbeit und ihrer Zielerreichung in die Hände von Teams oder einzelnen Mitarbeitern zu legen, erfordert aber auch, **ihnen ausreichende Ressourcen, Gestaltungsspielräume und**

Mitwirkungsrechte zu eröffnen. Dass Letzteres eher die Ausnahme als die Regel der Gestaltungspraxis in Projekten zu sein scheint, verdeutlichen die erwähnten Ergebnisse.

2. Arbeitsgestaltung unter den Bedingungen von Projektarbeit stärker als Aushandlungsprozess zwischen den betrieblichen Akteuren zu verstehen, setzt allerdings nicht nur voraus, Mitarbeitern gegenüber dem Management mehr Verhandlungsmacht zu gewähren. Vielfach werden mögliche Aushandlungsprozesse durch Vorgaben der Art: „Der Kunde ist König und bekommt seinen Wunschtermin" eingeschränkt. Beispiele aus einem unserer Kooperationsunternehmen zeigen, dass entlastende Arbeitsgestaltung vor allem dort gelingen kann, wo die **Rahmenbedingungen der Projektarbeit auch zum Gegenstand der Verhandlung mit dem Kunden** gemacht werden. Das bedeutet, dass auf Basis einer entsprechenden Grundsatzentscheidung des Managements in den Verhandlungen zwischen Vertrieb und Kunden Rahmenbedingungen der operativen Arbeit in Form von prozeduralen Regelungen verhandelbar werden können, den Projektmitarbeitern damit Verhandlungsspielräume – und letztlich die Möglichkeit einer Arbeits- und -ablaufgestaltung – eröffnen.

3. Zur Prävention gesundheitlicher Beeinträchtigungen und damit für eine nachhaltige Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die den arbeitswissenschaftlichen Kriterien der Schädigungsfreiheit etc. entspricht, sind auch Erholungsmöglichkeiten bei der Arbeit, d.h. ein **nachhaltig wirksames Arbeitszeitmanagement** notwendig. Den Ausgangspunkt dafür können einerseits verbindliche betriebliche Regelungen bilden, die für die Möglichkeit zeitnaher und angemessener Entlastungsphasen sorgen. Kontensysteme, Regelungen zur Wochenendarbeit oder Pausenmodelle können jedoch nur dann wirksam sein, wenn sie von allen beteiligten Akteuren nicht als hinderlich bei der Leistungserbringung, sondern als förderlich erlebt werden. Das setzt einerseits voraus, das Problembewusstsein des Managements dafür zu erhöhen, beispielsweise durch entsprechende Führungskräfteschulungen. Eine **Problemsensibilisierung** ist allerdings auch für die Projektmitarbeiter notwendig, die häufig aus eigenem Antrieb (durch hohe Leistungsbereitschaft, gefördert durch eine betriebliche „Hochleistungskultur") so agieren.

4. Konzepte einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung und Stressprävention können dann greifen, wenn es gelingt, die vielfältigen widersprüchliche **Arbeitsbedingungen** (vgl. Gerlmaier/Latniak a.a.O.), die zu einer Arbeitsintensivierung und –extensivierung in der Projektarbeit beitragen, **zum Gegenstand der Regelkommunikation** in den Unternehmen zu machen. Ein Ansatzpunkt besteht darin, in Projektbesprechungen, gezielt auch nach Abschluss bestimmter Projektphasen mit dem Management zu reflektieren, warum kritische Situationen aufgetreten sind und wie daraus resultierende Probleme und Belastungen zukünftig vermieden werden können. Durch solche, auf „lessons learned" basierenden Maßnahmen und Konsequenzen für weitere Akquisitionen sollte auch ein friktionsärmerer und vom Team beeinflussbarer Ablauf der Arbeiten möglich werden, der zur Einhaltung vereinbarter Termine ebenso beiträgt wie der Entlastung der Mitarbeiter.

5. Hinsichtlich der **Produktqualität** zeigte sich in mehreren Beispielen eine widersprüchliche und die Mitarbeiter belastende Situation, die dadurch ausgelöst wurde, dass einerseits auf Grund von Kosteneinsparungen beispielsweise Testläufe für Software-Module gestrichen

wurden. Andererseits haben die Mitarbeiter dies nicht akzeptiert, da ihr berufliches Ethos (verkürzt: „Ich gebe keine Software, die ich geschrieben habe, ungeprüft aus der Hand“) diesem Vorgehen widersprach. Resultat war zum einen teaminterne Konflikte über Qualitätssicherung und Teststrategien, in anderen beispielen haben die Mitarbeiter außerhalb ihrer Arbeitszeit am Wochenende (!) selbst die Tests durchgeführt. Deutlich wird an diesem Beispiel, dass die Voraussetzungen für die qualitätsorientierte Erstellung von Software durch die Rationalisierungsbestrebungen bzw. durch die Kalkulation der Projekte auf Basis von „Markteinstiegspreisen“ teilweise untergraben werden. Dies wird von den sehr auf Qualität setzenden Beschäftigten in diesem Bereich nicht mitgetragen bzw. zu eigenen Lasten kompensiert. Dieser Produktqualitätsaspekt spielte bei der unter (4) geschilderten Reflexion in einigen Beispielen bereits eine wesentliche Rolle.

Die betrieblichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen eines solchen Vorgehens wären weiter zu klären und zu diskutieren. Die vorgeschlagenen Maßnahmen basieren auf konkreten betrieblichen Erfahrungen und wurden ansatzweise in einem betrieblichen Trainingsprogramm in der IT-Tochter eines großen Unternehmens genutzt und umgesetzt. Eine günstige Rahmenbedingung dort war durch eine „mutual gains“-Perspektive gegeben (vgl. dazu Latniak 2006), bei der Geschäftsführung wie Betriebsrat des Unternehmens – ihre jeweiligen Ziele verfolgend – kooperiert haben, um so für das Unternehmen wie für die Beschäftigten Nutzen zu sichern.

Literatur:

Bauer, Frank; Groß, Hermann; Lehmann, Klaudia; Munz, Eva (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Köln: ISO Institut.

Bosch, Gerhard, Haipeter, Thomas; Latniak, Erich; Lehndorff, Steffen; Schief, Sebastian (2005): Changes in the system or change of system? The national employment model of Germany. Paper presented at the 26th Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation (IWPLMS). Berlin, 8 – 11 September 2005. Ms., 87 S.

Dankbaar, Ben (2006): Dreißig Jahre Politische Ökonomie der Arbeit. Oder wie Harry Braverman doch Recht bekam. In: Leviathan 2/2006, 242 – 269.

Flecker, Jörg (1998): Not-Wendigkeit? Zum Zusammenhang von flexiblen Unternehmensformen, Qualifikationsanforderungen und Arbeitsmarktregulierung. In: Zilian, Hans-Georg; Flecker, Jörg (Hrsg.): Flexibilisierung – Problem oder Lösung? Berlin: Edition Sigma, 207 – 222.

Gerlmaier, Anja; Latniak, Erich (2007): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg – Arbeits- und Lernbedingungen bei Projektarbeit im IT-Bereich. In: Moldaschl, Manfred (Hrsg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. München/Mering: Hampp. (i.E.)

Haipeter, Thomas; Lehndorff, Steffen (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Berlin: Edition Sigma.

Kinkel, Steffen (2005): Anforderungen an die Fertigungstechnik von morgen. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung (PI-Mitteilungen) Nr. 37. Karlsruhe: FhG-ISI, September 2005.

Latniak, Erich (2007): Organisationswandel und Gruppenarbeit – Eine Zwischenbilanz. In: Peter, Gerd (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit. Hamburg: VSA. (i.E.)

Latniak, Erich (2006): Auf der Suche nach Verteilungs- und Gestaltungsspielräumen. Eine Bilanz der Organisationsveränderungen seit den 90er Jahren. In: Lehndorff (2006a), 33 - 70.

Lay, Gunter; Eggers, Thorsten, (2002): Fraktal +. Zur Passfähigkeit fraktaler Betriebsstrukturen in Zeiten von E-Business, Netzwerken und Mehrwertschöpfung. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung (PI-Mitteilungen) Nr. 27. Karlsruhe: FhG-ISI, Dezember 2002.

Lay, Gunter; Maloca, Spomenca (2005): Aufgabenintegration – Abkehr vom Taylorismus? Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung (PI-Mitteilungen) Nr. 36. Karlsruhe: FhG-ISI, Juli 2005.

Lay, Gunter; Schirrmeister, Elna, (2003): Stiefkind Produktionsmodernisierung? Die Praxis der strategischen Planung zukünftiger Produktionsstrukturen in der deutschen Industrie . Mitteilungen aus der

Lehndorff, Steffen (2006b): Sicherheit anbieten – Vielfalt ermöglichen. In: Lendorff (2006a), 157 – 194.

Lehndorff, Steffen (2006a). (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung.

Diskussionsbeitrag Nicole Bornheim

Gestaltungsperspektiven für Arbeitsqualität - empirische Befunde aus der Altenpflege

Ergänzend und weiterführend zum Vortrag von Erich Latniak, der sich im Wesentlichen auf Arbeitsqualität im Produktionsbereich bezieht, möchte ich im Folgenden ein paar Anmerkungen zu den Gestaltungsperspektiven von Arbeitsqualität im personennahen Dienstleistungsbereich hinzufügen.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Befunde einer qualitativen Befragung von Mitarbeiter/innen einer stationären Altenpflegeeinrichtung in kirchlicher Trägerschaft. Sie basieren auf einem langen Gespräch mit dem Geschäftsführer und der Pflegedienstleitung sowie fünf weiteren ausführlichen Gesprächen und vier begleitenden Beobachtungen mit Pflegekräften auf unterschiedlichen Stationen des Hauses.

Die untersuchte Altenpflegeeinrichtung wird hier als besonders gelungenes Beispiel dafür angeführt, wie Arbeitsqualität auch in flexiblen Arbeitsstrukturen gestaltet werden kann.

Flexible Arbeitsformen in der Altenpflege

Als personennahe Dienstleistung ist Pflege schon immer ein Arbeitsbereich mit flexiblen Arbeitsformen und -strukturen. Das liegt zum einen an ihrem spezifischen Arbeitsgegenstand (Menschen) und zum anderen an ihrem spezifischen Arbeitsauftrag (helfen, versorgen, pflegen), aus denen sich hohe Flexibilitätsanforderungen sowohl an die Pflegeorganisation als auch an die Pflegekräfte ergeben:

- Die Gewährleistung einer 24h-Versorgung geht mit unregelmäßigen Arbeitszeiten (Schichtdienst; Wochenenddienst; verschobene Dienst- und Freizeiten etc.) für die Pflegekräfte einher.

- Die Vielfalt der Arbeitsaufgaben und -inhalte in der Altenpflege und der permanent erforderliche Umgang mit unvorhergesehenen Situationen und den momentanen Bedürfnissen und Befindlichkeiten der zu Pflegenden erfordert ein hohes Maß an geistiger und organisatorischer Flexibilität der Pflegekräfte.

- Flexibilität bezieht sich in der Altenpflege auch auf verschiedene Formen von Beschäfti-gungsverhältnissen. So finden sich in der Pflege etwa ein Drittel Vollzeitkräfte

(vor allem in leitenden Funktionen) und zwei Drittel Teilzeitkräfte (25-30 Stunden), die je nach Bedarf flexibler einsetzbar und kostengünstiger sind. Hinzu kommen zeitweise Leih-arbeitskräfte als Ersatz bei kurzfristiger Erkrankung von Stammpersonal.

Zum Qualitätsbegriff in der Altenpflege

Der Begriff der Arbeitsqualität wurde in unseren Gesprächen im Sinne von Guter Pflege bzw. Pflegequalität gebraucht und bezieht sich vor allem auf das Erreichen bestimmter Pflegeziele (Qualität des Arbeitsproduktes), die weit über eine reine Basis- bzw. Funktionspflege hinaus gehen. Gute Pflegequalität bezieht sich hier auf das Leitbild einer „ganzheitlich-fördernden Prozesspflege", die den Menschen als „einheitliches, ganzes Individuum mit seiner eigenen Identität und Integrität"[32] betrachtet. In den Zielsetzungen guter Pflege spielt der Gedanke der „Kundenorientierung"[33] eine besonders wichtige Rolle: Gute Pflege muss sich immer an den Bedürfnissen der Bewohner/innen orientieren. Oberstes Ziel ist die Förderung von Wohlergehen und Wohlbefinden der Bewohner/innen. Über das Minimalziel der Erhaltung der körperlichen wie psychischen Unversehrtheit der Bewohner/innen hinausgehende Pflege-ziele richten sich vor allem auf eine würdevolle und individuelle Gestaltung der Beziehung zu den Bewohner/inne/n und die größtmögliche Erhaltung und Förderung ihrer Selbständigkeit.

Organisationskultur und Führungsstil des untersuchten Pflegeheims

In den Gesprächen mit den Pflegekräften war eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeitsqualität sowie eine starke Verbundenheit mit dem Haus erkennbar, die sich maßgeblich auf die Art der Organisationsführung bezogen.

Im Vergleich mit anderen Häusern unterscheidet sich die untersuchte Einrichtung vor allem in Bezug auf ihr Menschenbild, das von einem christlich-diakonischen Leitgedanken geprägt ist, und dem damit verbundenen Umgang mit Menschen. Dieser besondere, auf Menschen-würde abzielende Umgang bezieht sich sowohl auf die Bewohner/innen und deren Ange-hörige als auch auf die Mitarbeiter/innen und spiegelt sich in der gesamten Atmosphäre des Hauses wider.

> „Der Umgang, das ist ein wesentlicher Punkt, der uns manchmal von Außenstehenden gesagt wird. (…) Dieser Tuck anders. Das ist gar nicht irgendwas Großes. Wie Herr X schon sagte: Gute Pflege kann überall stattfinden. Aber dieser Tuck anders … In der Beziehung, in dem Miteinander. Wo man natürlich immer dran arbeiten muss."[34]

Auch die Führungsphilosophie der Einrichtung orientiert sich an dem Leitgedanken eines vertrauensvollen Umgangs zwischen den Mitarbeiter/innen und der Organisationsleitung. Dieser Umgang zeichnet sich vor allem durch eine offene und ehrliche Kommunikation mit den Mitarbeiter/inne/n und ihrer Einbindung in wichtige Entscheidungen aus.

---

[32] Pflegemodell nach Monika Krohwinkel; zitiert aus dem Pflegekonzept der Einrichtung

[33] Zur Erläuterung und Diskussion des „Kunden"-Begriffs in Pflegeberufen siehe z.B. Böhle, F./Weishaupt, S. (2006) oder Kumbruck, C./Senghaas-Knobloch, E. (2006)

[34] Zitat der Pflegedienstleitung

Das Führungsleitbild lässt sich zusammenfassen unter dem Motto ‚Machen lassen und den Mitarbeitern Freiheit geben'. Dementsprechend verfügen die Bereichsleitungen der einzelnen Stationen auch über ein hohes Maß an Autonomie und Entscheidungsfreiheit.

Neben dieser relativen Freiheit und Selbständigkeit der Mitarbeiter/innen bildet aber auch die Übernahme von Verantwortung sowohl für die Einrichtung als Ganzes als auch für die Mitarbeiter/innen einen wichtigen Bestandteil der Führungsphilosophie. Dazu gehört, dass die Organisationsführung

- wichtige Entscheidungen letztendlich selber fällt und die volle Verantwortung dafür übernimmt.
- die Mitarbeiter/innen nicht einfach nur machen lässt, sondern sie in ihrer Arbeit unterstützt, indem sie die Arbeit(sabläufe) auch gut beobachtet und konstruktives Feedback gibt. „Fördern, wo sie es fördern können. Oder auch mal, sicherlich auch mal Anstöße geben."
- als Ansprechpartner für die Mitarbeiter/innen bei Problemen oder Anregungen (persön-licher wie beruflicher Art) da ist.
- die (strukturellen) Rahmenbedingungen schafft, damit Gute Pflege im Sinne des Pflege-leitbilds auch trotz sich verschärfender ökonomischer Rahmenbedingungen tatsächlich umgesetzt werden kann. Dazu gehört insbesondere die Herstellung von personeller Sicherheit im Pflegebereich - sowohl bezogen auf die Anzahl als auch auf die Kontinuität der Pflegekräfte. So versucht die Hausleitung, gutes Pflegepersonal im Sinne ihres Pflegeleitbilds im Haus zu halten und langfristig zu binden. Außerdem setzt sie weiterhin auf Festeinstellungen und nicht, wie mittlerweile auch in der Pflege üblich, auf Leiharbeit, da „mit Leiharbeit keine gute Pflege zu machen"[35] ist.

Thesen zur Gestaltungsperspektive für Arbeitsqualität

Legt man die empirischen Befunde zu Grunde, so kann man daraus folgern, dass die Art und Weise der Arbeits- und Organisationsführung einen wesentlichen Ansatzpunkt für die nachhaltige Gestaltung von Arbeitsqualität liefern kann. Die Bereitstellung ausreichender Ressourcen, Gestaltungsspielräume und Mitwirkungsrechte für die Mitarbeiter/innen sowie der weiteren von Latniak vorgeschlagenen Ansatzpunkte für Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bilden zwar eine wichtige Grundlage, reichen alleine aber nicht aus. Nicht nur das „Was" der bereitgestellten Ressourcen und Maßnahmen durch die Organisationsleitung ist entscheidend, sondern in hohem Maße auch das „Wie" ihrer Durchführung. Dieses „Wie" lässt sich allerdings nur schwer fassen und wissenschaftlich beschreiben. Es spiegelt sich z.B. in der Organisationskultur oder dem Arbeitsklima eines Hauses wider.

[35] Zitat des Geschäftsführers

In dem untersuchten Fall zeichnet sich der „Geist des Hauses“ durch gegenseitiges Vertrauen und einen respektvollen, kooperativen Umgang zwischen der Organisationsleitung und den Mitarbeiter/inne/n aus. Eine wichtige Voraussetzung dafür scheint in dem Verantwortungsgedanken der Organisationsleitung zu liegen, der sich nicht nur an ökonomischen Kennzahlen, sondern ebenso am Wohlergehen der Mitarbeiter/innen als wichtiger Ressource zur Herstellung qualitativ hochwertiger Arbeit orientiert. Zudem war eine hohe Übereinstimmung zwischen den organisationalen Pflegezielen einerseits und den individuellen Ansprüchen an gute Pflegearbeit von Seiten der Pflegekräfte andererseits feststellbar.

Auf der Grundlage einer hohen Kohärenz und eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses, können auch unpopuläre Maßnahmen und Entscheidungen der Organisationsleitung eine hohe Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei den Beschäftigten genießen, wie das folgende Beispiel illustriert:

> „Wir haben bisher nach AVR bezahlt, nach Arbeitsvertragsrecht des Diakonischen Werkes, das haut nicht mehr hin. (…) Da haben wir beide uns mit den Mitarbeitern hingesetzt und haben (…) mit denen geredet und (…) zusätzliche Vereinbarungen getroffen. (…) Und der Arbeitsrechtler, mit dem ich das ausgearbeitet habe, der hat gesagt: „Wir kriegen es nie durch“. Weil ich gesagt habe: „Entweder machen alle mit oder wir lassen es sein“. Und es haben alle mitgemacht. Alle Mitarbeiter, die davon betroffen waren, haben mitgezogen.“[36]

Es scheint also so zu sein, dass eine gute, im Sinne von mitarbeiterorientierte, Organisationsführung eine wichtige Grundlage für die Gestaltungsperspektive für Arbeitsqualität bieten und über manche hinderlichen Rahmenbedingungen hinweghelfen kann.

Allerdings sollten die Ausführungen nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch die beste Organisationsleitung an ihre Grenzen stößt, wenn die Daumenschrauben in Form von wirtschaftlichen und pflegepolitischen Sollvorgaben allzu fest angezogen werden.

Literatur

Becke, G./Senghaas-Knobloch, E. (2004): Forschung in Aktion – Betriebliche Veränderung im Dialog; artec-paper Nr. 121, Universität Bremen.

Böhle, F./Weishaupt, S. (2006): Kundenorientierung bei direkten personenbezogenen Dienstleistungen – die Besonderheit der Arbeit am Menschen; in: M. Moldaschl (Hrsg.): Kundenorien-tierung und Dienstleistungsmentalität; München (i.E.)

Deal, T./Kennedy, A. (1987): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur; Bonn (Original erschienen 1982).

Glaser, J./Höge, T. (2005): Probleme und Lösungen in der Pflege aus Sicht der Arbeits- und Gesundheitswissenschaften; Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Dortmund/ Berlin/Dresden.

Holtgrewe, U. (2003):Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft; in: Moldaschl/ Voß (Hrsg.) Subjektivierung von Arbeit; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, München/ Mering, S. 211-234.

INIFES (Internationales Institut für empirische Sozialökonomie) (2006): Erste Ergebnisse der Umfrage „Was ist gute Arbeit? – Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen“; [www.inifes.de; Februar 2006]

INQA (2006): Was ist gute Arbeit? – Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen. Ergebnisse aus

[36] Zitat des Geschäftsführers

dem Themenfeld Motivation, Zufriedenheit, Identifikation mit der Arbeit und Anerkennung durch die Arbeit; [www.inqa.de; Februar 2006]
INQA/Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2003): Wie wollen wir morgen arbeiten?
Schritte in die Zukunft. Tagungsdokumentation; Dortmund (Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit/ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin); [www.inqa.de].
Jehle, D./Scharffenorth, G. (1993): Die Krankenpflege im therapeutischen Prozeß. Analyse der
Probleme im Pflegebereich der Krankenhäuser und Schritte zur Überwindung des Pflegenotstands; Forschungsstätte der evangelischen Studiengemeinschaft, Heidelberg.
Kilger, G./Bieneck, H.-J. (2002): Wie wollen wir morgen arbeiten?; in: Bundesarbeitsblatt 1/2002,
S. 21-25.
Kock, K./Kutzner, E. (2006): Betriebsklima. Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren
Phänomens; sfs, Beiträge aus der Forschung Bd. 148, Dortmund.
Kuhlmann, E. (2005): ‚Kundenorientierung' – der flüchtige Charme einer ökonomischen Denkfigur im
Gesundheitswesen; in: Jacobsen/Vosswinkel (Hrsg.): Der Kunde in der Dienstleistungsbezie-hung; Wiebaden, S. 149-167.
Kumbruck, C./Senghaas-Knobloch, E. (2006): Das Ethos fürsorglicher Praxis im Wandel – Befunde
einer empirischen Studie; artec-paper Nr. 137; Universität Bremen.
Neubauer, W. (2003): Organisationskultur; Stuttgart.
Von Rotz, R. (1994): Arbeit. Individuelle Bedürfnisse und organisatorische Effizienz; Bern.
Wollnik, M. (1991): Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur; in: E. Dülfer
(Hrsg.): Organisationskultur; Stuttgart, 2. erw. Auflage, S. 65-92.
Zimber, A./Albrecht, A./Weyerer, S. (1999): Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in der stationären Altenpflege; in: Zimber/Weyerer (Hrsg.): Arbeitsbelastung in der stationären Altenpflege; Göttingen, S. 185-199.

Diskussionsbeitrag Christel Kumbruck

Belastung durch Kooperation und Innovation

Fallbeispiele

Ein mittelständisches Unternehmen in X-Stadt, sehr innovativ und expandierend, sehr partizipativ, hat in der Mitarbeiterschaft einen Todesfall durch plötzlichen Herzinfarkt zu verzeichnen: Die betriebliche Gesundheitsmanagerin sagt, es sei nur die Spitze des Eisbergs und nicht verwunderlich: „Der Mitarbeiter war zu engagiert". Kein Mitarbeiter arbeitet täglich unter 10 Stunden. Die betriebliche Gesundheitsmanagerin hat Angst, der Fall könnte ruchbar werden oder weitere Mitarbeiter könnten in dieser Weise ausbrennen.

Die Mitarbeiterschaft ist gekennzeichnet durch hohe Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Wie erreicht dies das Unternehmen? Auf welche Bausteine setzt das Unternehmen dabei?

Das Unternehmen propagiert und lebt die Parole: „Der Mitarbeiter ist uns wichtig! Wir nehmen ihn und seine Anliegen ernst." Hierzu gehört auch, dass alle Prozesse im Unternehmen transparent gemacht werden. Es sieht nicht danach aus, dass die Mitarbeiter nur funktionalistisch gesehen werden. Hierfür als Beispiel die personifizierten Strategien für Wissenstransfer: jeder soll jeden anderen Mitarbeiter, mit dem ein Wissensaustausch bedeutsam sein könnte,

persönlich kennen lernen. Kommt ein Mitarbeiter neu ins Unternehmen, wird er zu firmeninternen Seminaren gesandt, wo er die Chance hat, wichtige Mitarbeiter kennen zu lernen. Wissensmanagement ist somit Netzwerken. Kooperation ist das Zaubermittel um permanent Innovationen zu erzielen. Das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen bezieht sich auf dessen Innovationsfähigkeit im Hightech-Bereich und wird über vielfältige Partizipationsmaßnahmen gesichert.

Die Mitarbeiter stehen hier also im Mittelpunkt. Alles dreht sich um sie. Die Arbeitstätigkeit ist extrem vielfältig und herausfordernd; sie findet in engem Austausch mit anderen Personen statt. Die Mitarbeiter sind wirklich so produktiv, wie es der Arbeitspsychologe Ulich (1994) vorhergesagt hat. Sie haben die hohe Leistungsbereitschaft internalisiert: Ihr Motto lautet: „Leistung ist geil!“

Damit ist auf einer höheren Stufe ein ähnlicher Sozialisationsprozess erreicht wie er für die ersten Fabrikarbeiter ausgeführt wird (Meyer 1982). Sie arbeiteten nur dann, wenn sie kein Geld mehr in der Tasche hatten; bei der Arbeit selbst alberten sie rum (beispielsweise wir berichtet, dass sich Textilarbeiterinnen mit Garnrollen bewarfen. Über drastische Disziplinierungsmaßnahmen wie Armenhäuser, Einpeitscher lernten sie von einer Generation zur nächsten sowohl Arbeitsdisziplin als auch Pünktlichkeit. Als schließlich die Arbeiter selbst eine eigene Uhr wollten – sie galt nun als Statussymbol – hatten sie das Prinzip der Pünktlichkeit internalisiert.

Die Mitarbeiter von heute, die bereitwillig weit über feste Arbeitszeitregelungen hinaus arbeiten, haben ebenso das Motto „ich repräsentiere den Betrieb“ internalisiert. Damit einher geht, dass sie ihre eigenen Grenzen der Belastbarkeit (und damit Beanspruchung) nicht kennen bzw. sich die Grenzen von innen und außen verschoben haben.

Der bisher übliche Zusammenhang von guten Arbeitsbedingungen im Sinne von großen Handlungsspielräumen und Kooperation, hoher Leistungsbereitschaft bei gleichzeitigem Wohlbefinden des Mitarbeiters ist entkoppelt.

In einer Diakoniestation wurde ein ähnliches Phänomen festgestellt: MitarbeiterInnen machen unbezahlte Überstunden im Sinne von Ehrenamt, weil sie sich dem Anspruch, etwas moralisch (christlich) besseres zu sein als andere Einrichtungen, nicht entziehen können. (Kumbruck / Senghaas-Knobloch 2006) Damit haben sie eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Werden aber die personellen Ressourcen (aufgrund der Ökonomisierung des Gesundheitswesens) immer geringer, kann diese per Motivation nicht mehr kompensiert werden, letztere sinkt: sie entziehen sich durch Krankheit – hohen Krankenständen - oder Wechsel des Trägers.

Rahmenbedingungen – Disziplinierung über Marktmechanismen

Was sind die heutigen „Disziplinierungsmaßnahmen“, die zur Internalisierung der Haltung „ich repräsentiere den Betrieb“ führen? Die Marktmechanismen sind ins Unternehmen selbst hinein verlagert worden, ja sogar in die einzelnen Individuen hinein (Brinkmann / Dörre 2007) Unternehmen stellen sich nicht mehr nur als ein Ganzes dar, mit der klassischen Polari-

sierung von Unternehmer und Mitarbeitern, sondern sind in Quasi-Unterfirmen zergliedert wie ProfitCenter und CostCenter, selbst jede Abteilung ist einer anderen Kunde in der Prozesskette. Jede Abteilung verhält sich gegenüber einer anderen wie der Markt und stellt entsprechende Anforderungen. Das Verhalten der einzelnen Mitarbeiters/in wird über Zielvereinbarungen gesteuert. Ausgelagerte Freelancer erhöhen die Messlatte an zu erbringender Arbeitszeit und Leistung, der sich die Mitarbeiter im Unternehmen nicht entziehen können. Die Tatsache, dass sie nicht ausscheren oder sich untereinander solidarisieren, ist einerseits der Zergliederung der Unternehmen in Subunternehmen geschuldet und der damit verbundenen Konkurrenzsituation aller gegen alle geschuldet, andererseits aber auch dem gesellschaftlichen Kontext von Massenarbeitslosigkeit, der zur Angst jedes einzelnen Individuums vor Arbeitsplatzverlust führt, wenn er sein (selbst gewähltes?) Soll nicht erfüllt. Die Rahmenbedingungen erzeugen somit eine dauerhafte Konkurrenzsituation, der in (scheinbarem?) Kontrast zu betrieblichen Mitarbeiterpflege und der wichtigen Maßnahme des Netzwerkens steht. Es handelt sich hier um klassische Doppelwirklichkeiten, die einige Mitarbeiter gut bewältigen, aber woran andere zerbrechen. (s. Kumbruck / Kleestorfer 2005).

In Himmel gelobte Kooperations- und verteufelte Routinetätigkeiten

Neben den vor genannten Rahmenbedingungen gibt es aber parallel dazu auch in der heutigen Strukturierung von Tätigkeit liegende Gründe, die zur Überforderung der Mitarbeiter führen. Gerade innovative High-Tech-Betriebe schreiben sich Partizipation, Wissensmanagement und Netzwerken auf ihre Fahnen. Sie fordern von den Mitarbeitern permanentes Kooperieren mit anderen. Klippert hat in seiner Dissertation (2007) Kommunikation als Belastung thematisiert, ein zunächst abwegig erscheinender Gedanke, der von ihm aber anhand empirischer Ergebnisse vielfältig belegt wird. Im Rahmen von IT-geprägten Arbeitsverhältnissen werden Kommunikation und Kooperation zu permanenten Anforderungen. Wie Wehner u.a. (1996) sowie Kumbruck (1998; 1999; 2001) ausgeführt haben, unterliegt die positive Konnotation von Kooperation einem Missverständnis: Kooperation ist kein statischer Idealzustand, vielmehr bewegt sie sich in einem Kreislauf zwischen den Polen Koordination und Kooperation. Koordiniertes Handeln beruht auf fixierten Regeln und ermöglicht ein routiniertes arbeitsteiliges Handeln. Darin liegt die Entlastung, dass man sich nicht in jeder einzelnen Situation abstimmen muss über das weitere Vorgehen, und auf permanente Abwäge- und Entscheidungsprozesse verzichten kann. Erst wenn die fixierten Regeln und festgelegten Routinen auf eine besondere Situation nicht passen, kommt Anpassungsbedarf auf, der mittels Kooperation und informellen Arrangements gelöst wird. Kooperation und Koordination sind somit im Regelfall die zwei Seiten einer Medaille arbeitsteiligen Geschehens im Unternehmen. Sie haben beide ihre Berechtigung und werden beide benötigt, auch bei der Wissensgenerierung (Kumbruck 2006). Ein Unternehmen, das nur die Seite von Koordination und Routinen pflegt, bezeichnen wir als inhuman, weil es dem Individuum keine Möglichkeiten der Entfaltung lässt. Eine Arbeit, die durch ein hohes Maß an Kooperation geprägt ist, bezeichnen wir als gut. Dass es aber auch zuviel an guter Arbeit geben könnte, dieser Gedanke liegt uns bisher fern.

Literatur

Brinkmann, U. & Dörre, K. (2006): *Die unendliche Geschichte: Misstrauen – Müßiggang – Machtfragen*, in: Baukrowitz, A., Berger, T., Boes, A., Pfeiffer, S., Schmiede, R., Will, M. (Hg.); Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin: Edition Sigma, 133-144.

Klippert, J. (2007, im Druck): *BELASTUNG UND BEANSPRUCHUNG DURCH COMPUTERVERMITTELTE KOMMUNIKATION - Explorative empirische Untersuchungen und Beiträge zur Entwicklung eines empirischen Forschungsinstrumentariums*. Kassel: Kassel University Press. Zugl. Kassel Univ., Diss. 2006.

Kumbruck, C. & Kleestorfer, E. (2005): *Doppelwirklichkeiten und Doublebinds in Organisationen*, in: Sautter, C. (Hrsg.): Doublebinds erkennen und auflösen. Wolfegg (Verlag für Systemische Konzepte), 149-182.

Kumbruck, C. & Senghaas-Knobloch, E. (2006): Das Ethos fürsorglicher Praxis im Wandel – Befunde einer empirischen Studie. *Artec-paper Nr. 137,* Bremen.

Kumbruck, C. (1990): *Die binäre Herr-Schaft. Intuition und logisches Prinzip.* (Dissertation). München (Profil).

Kumbruck, C. (1998): *Wider ein positiv konnotiertes Kooperationskonzept*, in: Herrmann, T. & Just-Hahn, K. (Hrsg.): Groupware und organisatorische Innovation, Tagungsband der D-CSCW'98, Leipzig (Teubner), 95-110.

Kumbruck, C. (1999): *„Angemessenheit für situierte Kooperation" ein Kriterium arbeitswissenschaftlicher Technikforschung und -gestaltung*, (Habilitationsschrift, Universität Bremen 1997). Münster (LIT-Verlag).

Kumbruck, C. (2001): Was ist Kooperation? Kooperation im Lichte der Tätigkeitstheorie, in: *Arbeit 2/2001, 149-166*.

Kumbruck, C. (2006): *Kooperation - Implizites Wissen – Virtuelle Welten*, in: Vollmer, A. (Hrsg.): Kooperatives Handeln zwischen Kontinuität und Brüchen in soziotechnischen Systemen der Zukunft. Lengerich (Pabst Science Publishers), 307-325.

Meyer, W.-H. (1982): *Arbeitszufriedenheit. Ein interessiertes Missverständnis*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Ulich, E. (1994): Arbeitspsychologie. (3. Aufl.): Zürich: VDF

Wehner, T., Raeithel, A., Clases, C., Endres, E. (1996): *Von der Mühe und den Wegen der Zusammenarbeit. Ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell*, in: Wehner, T. & Endres, E. (Hg.): Zwischenbetriebliche Kooperation, Weinheim: Beltz, 39-58.

V. Wie sollte es weitergehen? Gemeinsamer arbeitspolitischer Ausblick

Impuls Friedrich Fürstenberg

Gemeinsames Thema der Tagungsbeiträge war die Förderung der sozialen Nachhaltigkeit von Maßnahmen zur Einführung flexibler Arbeitsformen. Hierbei wurden insbesondere die Problemkreise der Arbeitsqualität, der Gesundheit und der Sozialintegration hervorgehoben. Grundsätzlich geht es darum, neue Arbeitsstrukturen dauerhaft im Sinne einer sozial verträglichen Zukunftsfähigkeit zu gestalten.

Flexibilisierung und Nachhaltigkeitsgebot scheinen aus arbeitspolitischer Sicht zunächst in einem schwer aufzulösenden Gegensatz zueinander zu stehen. Denn es ist zumindest zu klären, was als dauerhaftes Merkmal der neuen Arbeitsstrukturen gelten soll, auch auf der Grundlage gesicherter arbeitswisseenschaftlicher Erkenntnisse. Handelt es sich um unverzichtbare Bestandteile schon vorhandenen sozialen Selbstverständnisses und sozialer Ordnungsvorstellungen oder zusätzlich auch um soziale Neuerungen, die fortan unbeschränkte

Geltung haben sollen? Oder soll die Nachhaltigkeit sich nur prozesshaft auf eine permanente Flexibilisierung beziehen? Dann wäre zu fragen, wie sich denn Sozialordnungen als Voraussetzungen sozialkultureller Akzeptanz herausbilden können, wenn, auch im Rahmen eines Institutionenabbaus, alles ständig zur Disposition gestellt wird.

Interessenlagen als sozialkulturelle Ressourcen

Wir sehen also, dass Projekte zur Flexibilisierung von Arbeitsformen unabhängig von ihren Zwecksetzungen in ihrer Relation zu grundlegenden Arbeitsmerkmalen zu betrachten sind, zu denen auch soziale Ressourcen gehören. Mit anderen Worten: Flexibilisierungsstrategien können aus der Nachhaltigkeitsperspektive nie Selbstzweck sein, sondern müssen im Kontext übergeordneter Ziele betrachtet werden, z.B. der Aufrechterhaltung von Leistungspotenzialen und sozialkulturell begründeten Anspruchsniveaus.

Es soll hier die These vertreten werden, dass dieser Kontext durch den Rahmen gegeben wird, in dem menschliche Arbeit die Lebensqualität der Arbeitenden und ihrer sozialen Umwelt verbessert. Den Maßstab hierbei geben sozialkulturelle, also historisch begründete und damit pfadabhängige Anspruchsniveaus, die selbst soziale Ressourcen sind, weil sie der Sicherung menschlicher Leistungspotenziale dienen. Sie manifestieren sich in Werten, Normen und Interessen, wie sie in persönlichen Haltungen, Organisationszielen, politischen Aktionen und institutionellen Regelungen nachweisbar sind. Und sie begründen Interessenlagen.

Die Brisanz der Flexibilisierungsforderungen und –strategien zeigt sich gerade darin, dass sie immer wieder in Konflikt mit herkömmlicher Arbeitskultur als Teil einer umfassenderen kulturtellen Prägung der Bevölkerung geraten, und zwar nicht nur in Deutschland, sondern überall in Europa. Unser Thema führt also zu der Frage: Was soll und muss bleiben, was soll und muss sich ändern? Die Antworten lassen sich nicht allein auf der instrumentellen Ebene finden, die Arbeit als beliebig optimierbares Mittel für frei bleibende Zwecke erscheinen lässt.

Gehen wir aber zunächst von den grundlegenden handlungsleitenden Interessen der am Arbeitsprozess Beteiligten aus, so treffen wir auf Sachverhalte, die für unsere Arbeitswelt als sozialkulturelle Ressourcen geradezu konstitutiv sind (Fürstenberg 1975, 84):

Einmal gibt es das *Verwertungsinteresse*, das sich auf einen angemessenen und nachhaltigen Ertrag der Arbeitsleistung richtet, wozu neben dem Arbeiteinkommen auch soziale Anerkennung und Aufstiegschancen gehören.

- Zweitens besteht ein *Erhaltungsinteresse* bezüglich des Arbeitsvermögens im Sinne einer Sicherung gegen vorzeitigen Aufbrauch infolge gesundheitlicher Beeinträchtigung und sonstiger Verminderung der Nutzuungschancen insbesondere durch Arbeitslosigkeit und Qualifikationsverlust.

- Drittens besteht ein *Gestaltungsinteresse*, das sich auf die Gewährleistung hinreichender Verhaltensspielräume bei der Arbeit richtet, die Eigenkontrolle, Kommunkation und auch innovatives Lernen ermöglichen. Hierzu gehört auch die Entwicklung eigener Ideen, z.B.bei Projektarbeit.

- Hinzu kommen Erwartungen, dass die Arbeitsbedingungen eine sinnvolle Lebensführung nicht beeinträchtigen (erweitertes Zumutbarkeitskriterium) und womöglich die Stimmigkeit zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen fördern.

Hierfür ein aktuelles Beispiel empirischer Evidenz: Als Ergebnis einer kürzlich im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin veranlassten Studie wurden 15 Dimensionen von Arbeitsqualität ermittelt und zusammenfassend festgestellt: „Gute Arbeit bedeutet aus der Sicht von Arbeitnehmer/-innen, ein festes verlässliches Einkommen zu erhalten, unbefristet beschäftigt zu sein, kreative Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können, Sinn in der Arbeit zu erkennen, Anerkennung zu erhalten, soziale Beziehungen zu entwickeln und die Achtung bzw. der Schutz der Gesundheit“ (Fuchs et al. 2006).

Hiermit übereinstimmend hat die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) die globale Förderung von „*decent work*“ zu ihrem Hauptziel erklärt: „Decent work sums up the aspirations of people in their working lives. It involves opportunities for work that is productive and delivers a fair income, security in the workplace and social protection for families, better prospects for personal development and social integration, freedom for people to express their concerns, organize and participate in the decisions that affect their lives and equality of opportunity and treatment for all women and men“ (vgl. hierzu Senghaas-Knobloch 2007).

Es ist anzunehmen, dass diese grundlegenden Interessenlagen uind die damit verbundenen subjektiven Anspruchsniveaus im Rahmen flexibler Arbeitsformen, die erhöhtes Bildungsniveau, intrinsische Motivation, Eigeninitiative und vermehrte Kooperation im Wertschöpfungsprozess voraussetzen, verstärkt zur Geltung gelangen. Allerdings ist offen, in welchem Umfang dies in der Form organisierter Interessen und auf welchen Aktionsebenen geschehen wird

Diese subjektorientierten Aspekte entwickeln sich aber in einer arbeitsteiligen Wettbewerbswirtschaft zunehmend globalen Ausmaßes immer auch in Auseinandersetzung mit Sacherfordernissen zur Gewährleistung einer kundenorientierten, marktfähigen Wertschöpfungskette. Dies bedeutet konkret, dass nachhaltige Arbeitsqualität nicht nur den Willen zur Durchsetzung, sondern auch den Spielraum benötigt, den technischer Fortschritt und wirtschaftliche Ertragskraft bieten. *Sacherfordernisse und Interessenlagen bedingen und beeinflussen sich wechselseitig in einem konfliktträchten, prozesshaften Verlauf. Sie liegen somit im Verantwortungsbereich der Beteiligten und Betroffenen.*

Arbeitspolitische Leitlinien

Wir können nun entsprechend den Anregungen im bisherigen Tagungsverlauf anhand der herausgearbeiteten allgemeinen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen konkret auf Strategien zur Arbeitsgestaltung, zur Gesundheitsförderung und zur Gestaltung der betrieblichen Sozialordnung eingehen.

Flexible Arbeitsstrukturen weisen, wie Erich Latniak im Zusammenhang mit der deutschen „Lean Production"-Variante gezeigt hat, eine außerordentliche Vielfalt von *Ansätzen zur Arbeitsgestaltung* hinsichtlich der Branchen, Gestaltungs- und Regelungsebenen sowie Belegschaftsstrukturen auf. Soziale Differenzierung und Segmentation, aber auch die „Vernutzung" von Humanressourcen (Moldaschl) nehmen weiter zu. Als arbeitspolitische Leitlinie wird die Gegensteuerung durch Minimalforderungen an den Gestaltungsrahmen und ihre Einhaltung diskutiert. Latniak erörtert hierzu am Beispiel der Projektarbeit die Schaffung ausreichender Ressourcen, Gestaltungsspielräume und Mitwirkungsrechte. Auf der Grundlage einer verbesserten Problemsensibilisierung und Regelkommunikation sollen kritische Situationen und Belastungen im Sinne einer „mutual gains"-Perspektive vermieden werden. Hierfür gilt auch der von Guido Becke mit Blick auf die *Gesundheitsförderung* gegebene Hinweis auf die Möglichkeit von Verhaltens- und Verhältnisinterventionen.

Becke verweist auf das in flexiblen Strukturen vergleichsweise hohe Niveau psychoemotionaler und psychosomatischer Belastungen im Rahmen ergebniskontrollierter Autonomie und interner Marktsteuerung. Sein mit dem Blick auf Alleinselbständige gegebener Hinweis auf das Fehlen struktureller Dauerhaftigkeit von Kooperationsformen kann wohl allgemein für flexible Arbeitsprozesse angenommen werden. Damit wird es fragwürdig, gesundheitsrelevante Maßnahmen verlässlich an einen kontrollierbaren Rahmen von erträglichen und zumutbaren Belastungen und Beanspruchungen zu binden. Die Einhaltung von Belastungsgrenzen und damit auch der Umgang mit Gesundheitsrisiken werden immer stärker zur individuellen Aufgabe des arbeitenden Menschen. Es bleibt aber die Verpflichtung der die betriebliche Sozialordnung bestimmenden Gruppen und Instanzen, subjektiv Motivationen (das Verhalten) und objektiv Situationen (die Verhältnisse) so zu fördern, dass ein vernünftiger Umgang mit den Gesundheitrisiken der Arbeit möglich bleibt. Es ist schwierig, dies in den sich herausbildenden „fokalen" Unternehmen zu erreichen, die weitgehend autonom handelnde Netzwerke in unterschiedlichen sozialen Milieus koordinieren. Ein notwendiger, erweiterter Rückgriff auf sozialkulturelle Standards setzt den Bestand von Arbeitskulturen voraus, die eine ausgeglichene Reziprozität von Anforderungen und Erwartungen ermöglichen.

Arbeitspolitische Leitlinien zur Verbesserung der Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen dürfen sich nicht allein auf den direkten Arbeitsprozess und das unmittelbare Arbeitsumfeld beschränken. Aus arbeitsorganisatorischer Sicht wird zumindest im Produktionsbereich zwar immer wieder auf das „System von Benchmarks zwischen Teams sowie eine Kontrolle der Einhaltung von Standards durch die operativen Führungskräfte und den dadurch systematisch angeregten Rationalisierungsprozess" verwiesen (Gryglewski 2007, 52). Aber es handelt sich hierbei um Leistungs- und Verfahrensvorgaben, die sich aus den Unternehmenszielen und ihrer zentral gesteuerten Umsetzung ergeben und die damit zumindest indirekt mit der *betrieblichen Sozialordnung* zusammenhängen, die Legitimation und Akzeptanz gewährleisten soll. Hier sind die potenziellen Träger eines human konzipierten Rationalisierungsprozesses zunehmend Experten mit Hochschulausbildung als „Wissensarbeiter" und Funktionäre als Fachkräfte für den Interessenausgleich. Von der Schaffung eines aufgeklärten Problembewusstseins in diesem Personenkreis wird die Durchsetzung neuer humaner Konzeptionen wesentlich abhängen.

Hermann Kotthoff hat darauf hingewiesen, dass die „rasante Ausbreitung“ des von ihm anschaulich beschriebenen Typus der Hochqualifizierten *neue Formen der Sozialintegration* entstehen lässt. Eine Flexibilisierung dessen, was „Unternehmenskultur“ genannt wird, ist festzustellen. Merkmale ihrer Träger sind bei positiver Grundeinstellung auch Verunsicherung der Arbeitssituation, insbesondere durch Fusionen, Übernahmen und Auslagerungen von Funktionen, labile Karriereerwartungen, verstärkte räumliche Mobilität, neue Wahrnehmung der von internationalem Wettbewerb geprägten „ökonomischen Logik“. An die Stelle sozioemotionaler Bindungen tritt eine „rationale Hochleistungskultur“, die sich auf der personaklen Ebene in einer „Selbstökonomisierung“ (Fritz Böhle) manifestiert. So kann es zu einem Identitätsverlust der Firma und des Betriebs kommen und damit verbunden auch zu einer identitätshemmenden Flexibilisierung der betrieblichen Sozialordnung, mit anderen Worten: zur Vernichtung sozialer Ressourcen, von denen Manfred Moldaschl so treffend sagt, dass sie stetig wachsen und katastrophal verfallen (2005, 316). Die Folge radikaler Veränderungen herkömmlicher Unternehmens- und Berufskulturen ist ein sozialer Orientierungsverlust, der das Gewicht kurzfristiger ökonomischer und technischer Parameter entscheidend verstärkt. Der arbeitende Mensch wird von den Arbeitsvoraussetzungen her zu einer flexibleren Lebensführung gezwungen, in der Vertrauen und Verlässlichkeit nur noch in informellen personalen Netzwerken aufrechtzuerhalten sind.

Die Gefahr, dass sich damit ein die Arbeitswelt weit überschreitender sozialer Integrationsverlust anbahnt, wird durchaus europaweit gesehen. Unter der Ägide der EU-Kommission wird hierzu ein internationaler Diskurs geführt, der *„flexicurity*“ als Kernkonzept einer „European Employment Strategy“ umfasst. Mit diesem in den Niederlanden geprägten Begriff wird eine angestrebte Balance zwischen der Flexibilisierung von Arbeitsmärkten, Arbeitsorganisationen und Arbeitsbeziehungen einerseits und der Beschäftigungs- und Einkommensicherung andererseits bezeichnet, die eine nachhaltige soziale Inklusion und Arbeitsmarktintegration ermöglicht. Experten aus den 27 EU-Mitgliedstaaten, 2 Beitrittskandidaten und Norwegen berichten regelmäßig über relevante Maßnahmen.

So sehr derartige transnationale Initiativen zu begrüßen sind, so sehr ist doch zu beachten, dass erhebliche und von Land zu Land unterschiedliche Strukturanpassungen zu verkraften sind. In Deutschland sind Reformen des zunehmend fragmentierten Arbeitsmarkts und des Steuersystems auch angesichts der Effizienzverluste des Sozialstaats erforderlich, um prekäre Arbeitsverhältnisse zu vermeiden, berufstätige Mütter zu entlasten und ein hohes Qualifizierungsniveau vor dem Hintergrund eines zunehmend globalen und durch Finanzmärkte gesteuerten Wettbewerbs aufrechtzuerhalten (vgl. auch Bosch, Haipeter, Latniak, Lehndorff 2006).

Wir stehen also vor dem Kernproblem, angesichts eines ständigen Flexibilisierungsdrucks und damit einhergehender Strukturwandlungen Formen der Flexibilisierung zu entwickeln, die nachhaltig die Arbeitsqualität und darüber hinausgehend eine sozial verträgliche Lebensqualität gewährleisten. Da die Zukunft grundsätzlich unbekannt ist, können hierfür nur offene Modelle angeboten werden. Sie haben die Form von Verfahrensweisen, die Konsensus schaffen und Anpassungen ermöglichen. Der Intention nach ist die deutsche Betriebsverfassung ein entsprechender Ansatz. Aber das Schwergewicht der Problemlösungskapazitäten hat sich verlagert. Wenn man einmal von den hier nicht thematisierten Governance-Problemen im trans-

nationalen Kontext absieht, so werden Fragestellungen wieder aktuell, die vor einer Generation unter dem Titel „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ leider sehr restriktive Beachtung gefunden haben. Dazu gehören:

- Eigenleistung als bargaining power des Arbeitsplatzinhabers bzw.Leistungsträgers;
- Bereitstellung von Ressourcen, insbesondere von Kompetenzvermittlung, im Austausch für motivierte Eigenleistung, wofür in „fokalen“ Unternehmen neue Austauschformen gefunden werden müssen;
- Kommunikation als Voraussetzung der Zusammenarbeit, auch des Umgangs mit Risiken für Gesundheit und Lebensführung;
- Mitbestimmung als Äquivalent der Mitverantwortung;
- Kooperative Problemlösungen durch die Betroffenen auf der Verhandlungsgrundlage einer Anerkennung von Sacherfordernissen und Interessenlagen.

Durch diese subjektorientierten und zunehmend individuell zu vertetenden Perspektiven wird die Schaffung und Aufrechterhaltung einer objektivierenden Rahmenordnung nicht obsolet, die auch Schutzfunktionen für Problemgruppen hat, die von Prekarität bedroht sind.

Träger des strategischen und operativen Leistungshandelns in flexiblen Arbeitsorganisationen sind Menschen mit sozialkulturell geprägten Anspruchsniveaus. Sie streben nach einer bestmöglichen Verwendung ihres Leistungspotenzials, nach seiner Erhaltung, auch durch Gesundheitsförderung, und seiner Vermehrung durch Qualifizierung und schließlich auch nach Gestaltungsspielräumen, die ihren Anlagen und Fähigkeiten entsprechen. Diese Ziele sind im Organisationsverbund nur kooperativ im verantwortlichen Handlungsvollzug erreichbar. Das Ergebnis unterliegt der Bewertung durch Leistungsempfänger. Deshalb lässt sich der Arbeitsvollzug auch nicht allein durch ein auf technisch-wirtschaftlichen Kennziffern basierendes Wissensmanagement optimieren. Er muss sich immer auch an Mitmenschen orientieren, seien es Kollegen oder Vorgesetzte, Lieferanten oder Kunden, Kapitaleigentümer oder Kreditgeber oder schließlich die von Menschen bewohnte Umwelt. Wo die Arbeitswissenschaft hierbei Hilfe leisten kann, wird sie es deshalb nie aus einseitiger Fachperspektive, sondern interdisziplinär mit Blick auf zunächst nicht eingeplante Auswirkungen tun müssen. Allerdings sind hierfür in einer „Mediengesellschaft“ auch immer wieder Aufmerksamkeit und unterstützendes Interesse zu schaffen. Denn soziale Nachhaltigkeit liegt, wie Dieter Sauer richtig bemerkte, eher am Rand öffentlicher Wahrnehmung.

Literatur

Becke, Guido/Bleses, Peter/Senghaas-Knobloch, Eva/Themann, Per (2007): Gesundheit und Qualität in virtuellen Arbeitdsstrukturen – eine Problemanzeige. Bremen: Forschungszentrum Nachhaltigkeit, artec-paper (i.E.).

Bosch, Gerhard/Haipeter,Thomas/Latniak, Erich/Lehndorff, Steffen (2006): Upheaval in the German social model: The key role of government policy for break-up or revitalisation? ILO Documenmts and Settings. Genf 6.11.2006.

Dechmann, Uwe/Georg, Arne/Peter, Gerd (2007): Das neue Modell von Produktionsarbeit und seine gesellschaftlichen Risiken, in: ZfA 61, 55-58.

European Employment Observatory. EEO Review: Autumn 2006. Brüssel: EU-Kommission.

Fuchs, Tatjana et al. (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht der Erwerbstätigen. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Berlin-Dortmund-Dresden.

Fürstenberg, Friedrich (1975): Konzeption einer interdisziplinär organisierten Arbeitswissenschaft. Göttingen: Schwartz.

Fürstenberg, Friedrich (2000): Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel. München und Mering: Hampp.

Fürstenberg, Friedrich (2006): Kooperative Arbeitsorganisation. Innovationspotenziale und Zukunftsperspektiven. München und Mering: Hampp.

Gryglewski, Stefan (2007): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder, in: ZfA 61, 47-53.

Moldaschl, Manfred (Hg.) (2005): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit. München und Mering: Hampp.

Senghaas-Knobloch, Eva (2007): „Si vis pacem cole justitiam“ – Die programmaischen Herausforderungen des IAO-Konzepts für weltweit menschenwürdige Arbeit. Bremen: Forschungszentrum Nachhaltigkeit, artec-paper Nr. 139.

Vita Referenten

Becke, Guido, Jg. 1963, Dr. rer. pol., Diplom-Sozialwissenschaftler, bis 2002 Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Mitbegründer und wissenschaftlicher Mitarbeiter der Soziale Innovation GmbH, zur Zeit wissenschaftlicher Assistent an der Universität Bremen, FB 11 Human- und Gesundheitswissenschaften, Arbeitswissenschaft (Magisternebenfach) und European Labour Studies (Master), und am Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec). Forschungsgebiete: Organisatorischer Wandel, Strukturwandel der Erwerbsarbeit, Arbeit und soziale Nachhaltigkeit, flexible Arbeitsformen.

Bleses, Peter, Dr. rer. pol., Diplom-Politologe, Bremen; Tätigkeiten in Lehre und Forschung an den Universitäten Bremen, Leipzig und Oldenburg; Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsforschung, Soziologie der Sozialpolitik, Politische Soziologie

Böhle, Fritz, Professor für Soziologie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg. Langjährige Forschungstätigkeit am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München. Arbeitsschwerpunkte: Verwissenschaftlichung von Arbeit und Erfahrungswissen; subjektivierendes Arbeitshandeln; Kooperation und Selbstorganisation in Organisationen.

Bornheim, Nicole, M.A. (Soziologie), *1969, seit 2004 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bremen, Studiengänge Arbeitswissenschaft und Master of European Labour Studies sowie im Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec). Zur Zeit Dissertationsvorhaben zum Thema „Positive Emotionen im Arbeitsleben“. Forschungsschwerpunkte: betriebliche Lebenswelt, Arbeitsqualität und -gestaltung, soziale Nachhaltigkeit und Arbeit, Familie und Erwerbsarbeit (im internationalen Vergleich).

Fricke, Werner Werner Fricke, Dipl. Volkswirt und Dr. sc. pol (Soziologe), 1995 – 2001 Honorarprofessor an der Universität Bremen. Leiter des Instituts für Regionale Kooperation in Wieren (Bez. Lüneburg). Langjährige Erfahrungen mit empirischer Aktionsforschung (z.B. im Rahmen von Projekten zur Humanisierung der Arbeit); mit einem norwegischen und einem britischen Kollegen zusammen Herausgeber des „International Journal of Action Research“.

Fürstenberg, Friedrich, geb. 1930 in Berlin, ist Professor Emeritus für Soziologie an der Universität Bonn. Er hat zahlreiche empirische Forschungsprojekte durchgeführt, u.a. zur Sozialage der Chemiearbeiter, zur Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes im Hause Siemens, zum Robotereinsatz bei VW, zur sozialen Beanspruchung bei Wechselschichtarbeit und zu betrieblichen Transformationsmustern in Polen und Bulgarien. 1967-69 war er Vorsitzender der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, deren Medaille für hervorragende arbeitswissenschaftliche Leistungen ihm verliehen wurde. 1975 veröffentlichte er die „Konzeption einer interdisziplinär organisierten Arbeitswissenschaft“.

Georg, Arno, Koordinator des Forschungsbereiches „Primäre Arbeitspolitik und Gesundheit“ der Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund; Studium der Sozialwissenschaf-

ten an der Ruhr-Universität Bochum; Berufstätigkeit beim Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Essen und der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung, Dortmund; Vorsitzender des Vereins „Gesunde Stadt Dortmund“.

Kotthoff, Hermann, Dr., Professor für Soziologie an der Technischen Universität Darmstadt, langjähriger Leiter des ISO Instituts Saarbrücken, gegenwärtig zugleich wiss. Mitarbeiter der Sozialforschungsstelle Dortmund. Besondere Forschungsschwerpunkte: Führungskräfte, deutsche und europäische Mitbestimmung, betriebliche Sozialordnung.

Kumbruck, Christel, Dipl. psych., Dr. phil., PD Universität Bremen, langjährige Vertretungsprofessur an der Technischen Hochschule Hamburg-Harburg, gegenwärtig Koordinatorin eines DFG-Vorhabens über Vertrauenskapseln an der Universität Kassel und Partnerin im artec-Projektvorhaben fürsorgliche Praxis.

Latniak, Erich, Dr. rer.soc., *1958, 1990-2006 am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, in unterschiedlichen thematischen Zusammenhängen, seit 1.1.07 am Institut Arbeit und Qualifikation, FB Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung sowie Arbeitsgestaltung, Organisationswandel, Gesundheitsprävention, teilweise beratende Tätigkeit in Unternehmen.

Mayer-Ahuja, Nicole, Dr., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am SOFI. Sie hat Geschichte und Politikwissenschaft studiert und sich im Göttinger Graduiertenkolleg "Zukunft des Europäischen Sozialmodells" mit einer Studie zu prekärer Beschäftigung (v.a. im Reinigungsgewerbe) promoviert. Mit Harald Wolf forschte sie über Arbeit bei Internet- und Multimedia-Dienstleistern. Das aktuelle Projekt befasst sich mit IT-Arbeit in transnationalen Unternehmensstrukturen (Deutschland/Indien).

Milles, Dietrich, Dr. phil, Professor, Universität Bremen, Fachbereich 11, Studiendekan, zuständig für Public Health und Arbeitswissenschaft, Forschungsschwerpunkte Geschichte von Arbeit und Gesundheit und Sozialpolitik (Zentraum für Sozialpolitik).

Müller, Rainer, (Jg. 1941) Dr. med, Professor, Arbeitsmediziner, bis Frühjahr 2007 Sprecher Leiter der Abteilung Gesundheitspolitik, Arbeits- und Sozialmedizin und Sprecher des Zentrums für Sozialpolitik. Forschungsschwerpunkte: Public Health, Arbeit und Gesundheit.

Peter, Gerd, geb. 1941; Dr. rer. pol., Dipl. Pol., FU Berlin/OSI; Wiss. ab 1972 Uni Dortmund/Institut für Umweltschutz; ab 1976 Aktionsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens Bonn; ab 1981 Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund. Siehe http://www.sfs-dortmund.de/institu/mitarb/peter.html

Ritter, Wolfgang, Dr. rer. Soc., geb. 1966, Abteilung „Gesundheitspolitik, Arbeits- und Sozialmedizin“. Studium der Soziologie an der Universität Bielefeld; bis 1999 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld im Arbeitsbereich „Sozialepidemiologie und Gesundheitssystemgestaltung“. Von 1997 bis 1999 Mitprojektleiter im Projekt „Qualitätssicherung in der betrieblichen Gesundheitsförderung“.

2002 Promotion zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement erlernen durch Leifäden?“ Arbeitsschwerpunkte: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Orgnisationstheorie und –entwicklung, Netzwerkanalysen.

Sauer, Dieter, Prof. Dr., Sozialforscher am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München und Honorarprofessor für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena.

Senghaas-Knobloch, Eva (Jg. 1942) Dipl.Soz., Dr. phil., habil., Professorin für Arbeitswissenschaft mit dem Professorin für Arbeitswissenschaft mit dem Schwerpunkt sozialwissenschaftliche Humanisierungsforschung im Fachbereich Human- und Gesundheitswissenschaften an der Universität Bremen und im interdisziplinären Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec). Gegenwärtige Themenschwerpunkte: Internationale Regulierung von Arbeit in globalen Strukturen, Zukunft der Arbeit und Geschlechterverhältnis, Aktionsforschungsansätze in der Arbeits- und Organisationsgestaltung, culture of peace.

Spitzley, Helmut, Dr. phil., Professor, Universität Bremen, Fachbereich 11 Human- und Gesundheitswissenschaften, Studiengang Arbeitswissenschaft, Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Sprecher der Forschungseinheit Wandel der Arbeitsgesellschaft (FeA)

Studium der Planungswissenschaften an der TU Berlin und der Soziologie und Politikwissenschaften an der FU Berlin. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Berlin (1972 - 1978), Akademischer Rat am Seminar für Arbeitswissenschaft der Universität Hannover (1978 - 1980) Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt Energie und Gesellschaft der TU Berlin (1980 - 1983). Seit 1983 Professor für Arbeitswissenschaft an der Universität Bremen mit den Schwerpunkten: Politische, technologische und ökologische Determinanten von Arbeit. Forschungsgebiete: Arbeits- und Beschäftigungspolitik, Arbeitszeitpolitik, Arbeitsorganisation in Unternehmen, Wandel der Arbeitsbeziehungen, Zukunft der Arbeit, Work-Life-Balance.

Volmerg, Birgit, Dr. phil., Professorin, Universität Bremen, Dekanin im Fachbereich 11, IPS Institut für Psycholodie und Sozialforschung Bremen und T.IPS Transferstelle für Management und Organisationsentwicklung im Institut für Psychologie und Sozialforschung, Organisationspsychologie, Forschungsschwerpunkt Subjektivität angesichts neuer Managementkonzepte.