

# APuZ

Aus Politik und Zeitgeschichte

15/2011 · 11. April 2011



## Humanisierung der Arbeit

*Oskar Negt*

Arbeit und menschliche Würde

*C. Keller · O. Groh-Samberg · M. Hofmann · S. Röbenack ·  
G. Reckinger · D. Reiners · K. Schrader · K. Englert*

Ein halbes Leben. Vier Kurzporträts

*Dieter Sauer*

Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur „Guten Arbeit“

*Eva Senghaas-Knobloch*

Arbeiten in der postfordistischen Dienstleistungsgesellschaft

*Julia Lepperhoff*

Qualität von Arbeit: messen – analysieren – umsetzen

*Alexander Böhne*

„Humanisierung“ der Arbeit und Wirtschaftlichkeit

*Cordula Drautz*

Plädoyer für eine nachhaltige Arbeitspolitik

## Editorial

Die Teilhabe am (Erwerbs-)Arbeitsleben ist zentral für den Zugang zu Ressourcen und gesellschaftlicher Anerkennung. „Hauptsache Arbeit!“ lautet der Ruf folgerichtig, insbesondere in Zeiten ökonomischer Krisen. Zweierlei tritt dabei in den Hintergrund: die ungleich verteilten Zugangschancen zum Arbeitsmarkt und die Qualität der Arbeitsplätze. Was „gute“ Arbeit ausmacht, ist umstritten und nur schwer messbar. Der Begriff ist ähnlich unscharf wie das Schlagwort von der „Humanisierung der Arbeit“ aus den 1970er Jahren. Hinter beiden steht indes die Überzeugung, dass die unantastbare Würde des Menschen der kapitalistischen Verwertung seiner Arbeitskraft Grenzen setzt.

Während die Anzahl der durch schwere körperliche Arbeit dauerhaft Geschädigten in den vergangenen Jahrzehnten zurückging, haben wir es heute mit einer neuen „Volkskrankheit“ zu tun: Immer mehr Menschen erkranken an behandlungsbedürftigen Depressionen und Fehlzeiten und Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen nehmen zu. Prekäre Arbeitsverhältnisse, fortschreitende Verdichtung der Arbeit mit steigendem Zeit- und Leistungsdruck und Entgrenzung zwischen Beruf und „freier“ Zeit resultieren immer häufiger im „überforderten Ich“.

Ein Zurück in das vermeintlich „goldene Zeitalter“ eines männlich dominierten „Normalarbeitsverhältnisses“ wird es kaum geben. In den flexibilisierten Arbeitsformen der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, so oft sie auch zu (Selbst-)Ausbeutung führen, liegen durchaus auch Chancen auf größere Autonomieräume, auf eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Leben und (Weiter-)Lernen – und nicht zuletzt auf langfristigen ökonomischen Wohlstand. Dazu bedarf es einer nachhaltigen Arbeitspolitik, die bei aller Flexibilisierung soziale Absicherungsmechanismen auf menschenwürdigem Niveau nicht vergisst.

*Anne Seibring*

Oskar Negt

# Arbeit und menschliche Würde

Essay

Jahrhunderte hat es gedauert, bis Würde die

klassenspezifische Zuschreibung eines Statusmerkmals verloren hat und, angereichert mit moralischem Ansehen, zum Bestandteil der Rechtskultur wurde. Es ist offensichtlich Lernresultat aus

**Oskar Negt**

Dr. phil., Dr. h. c., geb. 1934;  
Professor (em.) der Sozialwissenschaften an der Universität Hannover; Podbielskistraße 31,  
30163 Hannover.

Auschwitz und den sonstigen Staatsverbrechen, staatliches Handeln rechtswirksam zu binden. Wenn der moralische Impuls, der selbst im Statusbegriff der Würde verborgen war, in die Verfahrensrationalität eines Verfassungssystems eingebunden wird, ist dies ein gewaltiger Rechtsfortschritt. Die Grundrechte binden Gesetzgebung, vollziehende Gewalt- und Rechtsprechung als unmittelbar geltendes Recht. Im normativen Gehalt unserer Verfassung sind hohe Maßstäbe gesetzt; die Unantastbarkeit der Würde ist zu achten und zu schützen. Das deutsche Volk bekennt sich zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als der Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt. Höher sind gesellschaftliche Humanisierungsansprüche kaum zu setzen; was dem zu Grunde liegt, ist der utopische Entwurf einer friedensfähigen und gerechten Gesellschaft. Man kann hier nicht nur von der Würde des Einzelnen sprechen, sondern von der Würde des Gemeinwesens, denn ein würdevolles Leben der Einzelnen kann es nur geben, wenn die Menschen diesen verfassungsrechtlich festgelegten Schutz und die Achtung in sichtbaren und spürbaren Alltagserfahrungen der kollektiven Solidarität wahrnehmen.

Der Kulturbegriff der Würde, wie ihn Cicero prägte, war bis ins bürgerliche Zeitalter hinein an Stand, Macht und Herrschaft gebunden. Noch bei Thomas Hobbes hat Würde (*Dignity*) keinen Eigenwert der Person. Gut 100 Jahre später formuliert Immanuel Kant einen Würdebegriff, der einen ganz anderen

Wesensgehalt ausdrückt: Er ist ganz aus den Machtverwicklungen gelöst und zu einem bestimmenden Merkmal des aufrechten Gangs, der Persönlichkeit aufgewertet. In dem Maße, wie sich die Warenproduktion ausbreitet und in die Poren des gesellschaftlichen Lebens eindringt, aber auch die Privatverhältnisse ergreift, wird die Suche nach dem Unbedingten, dem selbstverständlich Geltenden, zu einem bestimmenden Motiv des modernen Denkens. Die Frage der Un austauschbarkeit und der Unwiederholbarkeit wird zum Gegenpol des gesamten gesellschaftlichen Verkehrs. Das Unwiederholbare ist der absolute Gegenpol der Warenproduktion; es lässt sich dem Allgemeinen nicht subsumieren; aber lässt sich das Unwiederholbare als Allgemeines denken?

Kant ist der erste europäische Philosoph, der dem Unwiederholbaren, dem Un austauschbar-Besonderen den Status des Allgemeinen verschafft. Solange der Begriff, der mit Würde verknüpft war, der autoritären Sonderstellung von Einzelpersonen zugeordnet wurde, war die Verknüpfung dieses Begriffs mit der Menschheit nichts weiter als eine modernisierte Form der Herrschaftslegitimation. In allen Hochkulturen enthält der Sprachsymbolvorrat Begriffe für das, was man nicht kaufen kann und was den unverwechselbaren, unaustauschbaren Eigensinn des Einzelnen ausmacht. Nun scheint gerade Arbeit in der modernen Welt der kapitalistischen Produktion zu jenen Kategorien zu gehören, die von Tauschvorgängen überhaupt nicht zu trennen sind; die lebendige Arbeit aus dem Zwangszusammenhang von Tausch zu lösen, könnte nichts anderes bedeuten, als die Geschichte zurückzudrehen.

Einer der Gründe dafür, dass mittlerweile dieser Begriff der Würde im umfassenden Sinne menschlicher Lebensbedingungen auch auf Arbeit bezogen wird, mag darin bestehen, dass bei sichtbar wachsender Reichtumsproduktion die Gesellschaft in großen Bereichen immer ärmer wird. Man spricht von der Klasse der *Working Poor*, der arbeitenden Armen. Man sieht, dass diejenigen, welche die Werte schaffen, keinerlei Verfügungsrechte über ihre Verwendung haben. Die Arbeitsutopien, die ursprünglich darauf gerichtet waren, die technologische Entwicklung zu fördern, um die Menschen vom Druck materieller Not zu befreien und Arbeitszeitverkürzungen zu ermöglichen, haben sich weitgehend zersetzt. Der Erschöp-

fungszustand der Arbeitenden dieser Gesellschaft hat einen Grad erreicht, der die Identität der Subjekte antastet und die Gesellschaft mit einer depressiven Gefühlslage überzieht.

Das betrifft diejenigen, die am System gesellschaftlicher Arbeit irgendwie noch beteiligt sind. Hier bildet sich der objektive Schein einer normalen Marktionalität, bei welcher der Gebrauchswert lebendiger Arbeit Verwendung findet, wenn die *Share-Holder*-Interessen das erforderlich machen. Es wird jedoch immer dringlicher, die moralische Komponente des Umgangs mit lebendiger Arbeitskraft öffentlich kenntlich zu machen. Eine Formulierung des Kategorischen Imperativs Kants hat den Wortlaut: Behandle andere Menschen nie bloß als Mittel, sondern immer zugleich als Zweck, als Selbstzweck. Arbeitsplätze zu schaffen, die den Menschen ermöglichen, auf angstfreier Existenzbasis zu leben, wäre ein solches Handlungsziel. Die zunehmende Fragmentierung der Arbeitsplätze, die Selbstverständlichkeit von Leiharbeit und vielen Formen der Job-Fragmentierung weisen dagegen in eine ganz andere Richtung.

Inzwischen sind die sogenannten Arbeitsagenturen soweit, dieses Fragmentierungsgeschäft des gegenwärtigen Kapitalismus als ein destruktives Element der Gesellschaft zu benennen; wer in fortwährend prekären Lebensverhältnissen existieren muss, verliert den Sinn individueller Lebensplanung. Es ist eben nicht nur die aktuelle Arbeitslosigkeit, welche die Zukunftsaussichten der Menschen verdunkelt. Es bedarf vielmehr einer neuen öffentlichen Aufmerksamkeit auf das, was sich im Rahmen normaler Marktgesetze abspielt, so, als wären es Naturgesetze, die unabänderlich sind. Was die Arbeitslosen empfinden, berührt zunehmend auch die Gefühlslage der in prekären Beschäftigungssituationen Eingemauerten.

Was diese Verbindungslinie Arbeit und menschliche Würde betrifft, ist deshalb die empfundene Entwürdigung der Arbeitslosen das Grundmuster des moralischen Skandals unserer Gesellschaft. Arbeitslosigkeit ist ein Gewaltakt. Sie ist ein Anschlag auf die körperliche und seelisch-geistige Integrität, auf die Unversehrtheit der davon betroffenen Menschen. Raub und Enteignung der Fähigkeiten und Eigenschaften, die innerhalb der Familie, der Schule und der Lehre in einem

mühsamen und aufwendigen Bildungsprozess erworben wurden und die – von ihren gesellschaftlichen Betätigungsmöglichkeiten abgeschnitten – in Gefahr sind, zu verrotten und schwere Persönlichkeitsstörungen hervorzurufen. Vielfältige Formen der Selbstachtung und der sozialen Anerkennung im friedlichen Verkehr miteinander sind nach wie vor in zentraler Weise mit dem Wesensgehalt einer Arbeit verknüpft, die ihres Lohnes würdig ist. Wenn Entwürdigungen und Entrechtungen der Menschen so im Alltagsleben der Gesellschaft auftreten und nicht lediglich auf eine Ausnahmesituation beschränkt sind, wie können dann Bedingungen hergestellt werden, unter denen ein würdiges Leben möglich ist? Würde ist doch ein aktiver, zur Umgestaltung der Verhältnisse drängender Begriff. Was sind die Grundbedingungen dafür, dass Menschen ohne Kraftaufwand, der sie überfordert, in Würde und in aufrechtem Gang ihren Lebensweg beschreiten können? Ein auf Verteilungsgerechtigkeit, auf ein hohes Maß von sozialer Gleichheit beruhendes System gesellschaftlicher Arbeit ist wesentliche Grundlage einer friedensfähigen Gesellschaftsordnung.

Nach wie vor leben wir in einer Arbeitsgesellschaft; Hannah Arendts düstere Prognose, dass wir in einem Dilemma stecken würden, wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausginge, wir aber nur Kategorien der Arbeit zur Deutung der Krise zurückbehalten, ist eine Halbwahrheit. Nicht alle Arbeit geht der Gesellschaft aus. Aber im Zeitalter des digitalisierten Kapitalismus drängt die Rationalisierung immer stärker ins gesellschaftliche Lebenszentrum; damit auch die Tendenz, lebendige Arbeit durch Maschinensysteme zu ersetzen. Wenn sich diese Prozesse fortsetzen, werden wir eines Tages in der Tat menschenleere Fabrikationsorte haben. Wo bleiben unter solchen Strukturbedingungen die Menschen mit ihrer lebendigen Arbeitskraft? 500 Jahre hat es gedauert, bis Arbeit zum Bestandteil der Identitätsbildung der Menschen wurde, zu einem Persönlichkeitsanteil, um den herum sich Selbstwertgefühle und soziale Anerkennung organisieren. Wenn aber gegenständliche Tätigkeit mit der Formung äußerer Objekte (in der Warenproduktion) fundamentale Bedeutung für die Herstellung eines gesellschaftsfähigen Subjekts hat, dann müssen wir Antworten auf die Frage finden, wo die Menschen bleiben, die Opfer der Rationalisierung der Warenproduktion sind.

In dem Maße, wie die herkömmlichen Produktionsbereiche in der Anwendung lebendiger Arbeitskraft enger werden, wächst der Bedarf an Gemeinwesenarbeit, die jedoch nicht über den Markt, sondern über die zur gerechten Verteilung der kollektiv erarbeiteten Werte verpflichteten staatlichen Instanzen finanziert werden muss. In den neoliberalen Ideologien steckt der Wunsch, zentrale staatliche Regulierungsinstanzen in der Verteilung des gesellschaftlichen Reichtums abzubauen. Das führt jedoch zwangsläufig zu einer Polarisierung von Arm und Reich und am Ende zur Selbstzerissenheit und Spaltung der Gesellschaft. An sich müsste es unter heutigen Bedingungen so sein, dass der analytische und praktische Blick der öffentlichen Vernunft konzentriert auf das Schicksal der lebendigen Arbeitskraft in dieser Gesellschaft zu lenken wäre. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Von toter Arbeit spricht Karl Marx treffend, auch von verstorbener Arbeit, wenn er die Akkumulationsbewegung des Kapitals untersucht. So werden lebendige Menschen mit ihren Arbeitsbedürfnissen und ihren Hoffnungen auf ein menschenfreundliches Gemeinwesen immer wieder herabgestuft auf bloße Anhängsel der Marktmechanismen, die sich alternativlos geben. Wie in einer Überflussökonomie, in der Mangelsituationen nicht der Not, sondern dem bewussten Willen geschuldet sind, mit den Lebensbedürfnissen der Menschen umgegangen wird, ist ein skandalöser Akt der Entwürdigung. Das ist eine Alltagsangelegenheit, nicht ein Ausnahmefall.

Ich komme auf meinen Ausgangspunkt zurück: Im geschichtlich-lebendigen Substanzgehalt von Würde ist ein bestimmtes Menschenbild festgehalten; obwohl Artikel 1 des Grundgesetzes so klingt, als ginge es hier um Tatbestandsfeststellungen, „ist unantastbar“, „ist Verpflichtung“, ist darin doch ein unbedingtes *Sollen* gemeint, ein kategorischer Imperativ derart, dass die Tatsachenwelt, das scheinbar alternativlos Gegebene, ihre Legitimationsgrundlagen verliert. Es sind innerweltliche Maßstäbe gesetzt, für ein Bild vom Menschen, dessen charakteristische Merkmale Autonomie und Selbstbestimmung sind. Der junge Marx, bewusst an Kant anknüpfend und die Arbeitswelt als entscheidende Grundlage der entwürdigenden Abhängigkeiten betrachtend, bezeichnet den Horizont, in dem sich die Humanisierung unserer Lebenswelt zu bewegen hat; nämlich nach Maßstäben eines kategorischen Imperativs, „alle Ver-

hältnisse umzuwerfen, in denen der Mensch ein erniedrigtes, ein geknechtetes, ein verlassenes, ein verächtliches Wesen ist“.<sup>1</sup>

Wo der sozialdarwinistische Überlebenskampf der Menschen zum Prinzip einer auf Wachstum und Konkurrenz setzenden Gesellschaft erhoben wird, die darum bemüht ist, möglichst alle sozialstaatlichen Barrieren der Kapitalentwicklung und der Kapitalentfaltung beiseite zu schaffen, wird selbst das Scheitern und die individuelle Katastrophe noch als Anreiz betrachtet, sich nicht zur Ruhe zu begeben; das Selbstideal des unternehmerischen Menschen schreckt auch davor nicht zurück, der Erniedrigung und der Vereinsamung positive Akzente zu verleihen. Was gegenwärtig im Krisenzusammenhang der Arbeitsgesellschaft abläuft, lässt sich als eine Art Akkumulation des Angstrohstoffs bezeichnen; selbst die fleißig Arbeitenden haben in dieser Gesellschaft keinen sicheren Platz mehr. Das hat es in dieser Ausdehnung geschichtlich noch nie gegeben.<sup>2</sup>

In den Bereichen der Warenproduktion scheint alles gewaltlos abzulaufen; das ist aber eine gefährliche Täuschung. Die Ansammlung von Angstrohstoff verweist auf innergesellschaftliche Kriegszustände, auf Gewaltpotenziale, die eines Tages auch politische Ausdrucksformen finden werden. Christa Wolf spricht mit Recht von einem Zustand des Vorkrieges: „Wann Krieg beginnt, das kann man wissen, aber wann beginnt der Vorkrieg. Falls es da Regeln gäbe, müsste man sie weitersagen. In Ton, in Stein eingraben, überliefern. Was stünde da. Da stünde unter andern Sätzen: LASST EUCH NICHT VON DEN EIGNEN TÄUSCHEN.“<sup>3</sup> Diesen Zustand eines Vorkriegs gar nicht erst aufkommen zu lassen, dazu wäre eine der Leistungsgerechtigkeit und der guten Arbeit entsprechende Organisation der Gesellschaft am Besten geeignet. Das Bezugssystem von Arbeit und menschlicher Würde hat eine zentrale Bedeutung für eine Humanisierung der Gesellschaft.

<sup>1</sup> Siegfried Landshut (Hrsg.), Karl Marx – Die Frühschriften, Stuttgart 2004, S. 283.

<sup>2</sup> Vgl. dazu Oskar Negt, Arbeit und menschliche Würde, Göttingen 2001; ders., Der politische Mensch, Göttingen 2010.

<sup>3</sup> Christa Wolf, Cassandra. Erzählung, Darmstadt-Neuwied 1983, S. 76f. (Hervorhebung im Original).

C. Keller · O. Groh-Samberg ·  
M. Hofmann · S. Röbenack · G. Reckinger ·  
D. Reiners · K. Schrader · K. Englert

# Ein halbes Leben. Vier Kurzporträts aus einer Arbeitswelt im Umbruch

Carsten Keller · Olaf Groh-Samberg  
**Herr Faruk**

**H**err Faruk ist kein typischer Repräsentant der türkischen „Gastarbeiter“. Im Jahr 1983, zehn Jahre nach dem Anwerbestopp,

## Carsten Keller

Dr. phil., geb. 1971; Vertretungsprofessur für ethnische Heterogenität an der Universität Duisburg-Essen; Forscher am Centre Marc Bloch, Friedrichstr. 191, 10117 Berlin.  
carsten.keller@cmb.hu-berlin.de

## Olaf Groh-Samberg

Dr. phil., geb. 1971; Juniorprofessor für Soziologie an der Bremen International Graduate School of Social Sciences, University of Bremen, Wiener Straße/Celsiusstraße, Postfach 330 440, 28334 Bremen.  
ogrohsamberg@bigsss.uni-bremen.de

emigriert er im Rahmen des Familiennachzugs nach Deutschland. Seine Frau war dagegen schon 1970 nach Deutschland ausgewandert, wo sie in einer Druckerei arbeitete. Die Entscheidung, seiner Frau nachzuziehen, schildert Herr Faruk als das Ergebnis eines längeren Abwägens. So hatte er in seinem Herkunftsdorf einen angesehenen Status als Volksschullehrer inne; in Deutschland würde er nach eigener Einschätzung jedoch „ganz unten“ anfangen müssen. Ausschlaggebend für die Emigration seien dann auch angesichts der Umbrüche in der Türkei politische Motive gewesen.

In Deutschland bleibt Herr Faruk zunächst fünf Jahre ohne Arbeitserlaubnis. Konfrontiert mit der Unmöglichkeit, eine Anstellung als Lehrer zu finden, und der als belastend empfundenen Situation, nur für den Haushalt zuständig zu sein, beginnt er seine dortige Arbeitsbiografie mit einer Reihe selbständiger Tätigkeiten. Er arbeitet als Marktverkäufer, führt einige Jahre ein Café, um schließ-

lich eine Fernsehproduktion aufzuziehen, die jedoch in Insolvenz und Schulden mündet. Nach dieser Periode selbständiger Erwerbstätigkeiten vermittelt ihm seine Frau im Jahr 1988, als er seine Arbeitserlaubnis erhält, eine Stelle in jener Druckerei, wo sie seit vielen Jahren arbeitet. So tritt Herr Faruk nach gut fünf Jahren seinen, wie er es ausdrückt, „ersten richtigen Arbeitstag“ in Deutschland an. In der Position des ungelernten „Produktionshelfers“ lernt er die Welt des Industriegewerbes kennen. Dabei erlebt Herr Faruk die Herabwürdigung und Diskriminierung der „Gastarbeiter“ in deutschen Betrieben. Diesen will und kann er sich nicht gänzlich unterwerfen. Sicherlich auch wegen seines statushöheren Hintergrundes als Volksschullehrer verhält er sich eigensinnig und bis zu einem gewissen Grad widerständig. Die beständige Schlechterbehandlung seiner ausländischen Kollegen im Betrieb zehrt jedoch, und die Konflikthaftigkeit seiner Renitenz führt ihn schließlich in eine psychische Krise, so dass er nach 15 Jahren den Betrieb verlässt.

Danach gefragt, wie sich die Arbeitswelt in der Druckerei in diesen 15 Jahren verändert hat, antwortet Herr Faruk in Bildern: dem eines Glases, in das beständig Wasser tropft, bis es irgendwann überläuft; und dem eines ausgestreckten Armes, der ein Blatt Papier zu halten hat, bis er irgendwann müde wird. Der technische Wandel und die Beschäftigungskrise im Druckereigewerbe kommen in der Erzählung von Herrn Faruk gar nicht vor. Vielmehr überwiegt schlicht die Permanenz der „ethnischen Unterschichtung“, der Schlechterbehandlung und Diskriminierung ausländischer Arbeiter, die kaum eine Aussicht auf innerbetrieblichen Aufstieg haben.<sup>1</sup>

*Die vier Kurzporträts sind gekürzte und bearbeitete Versionen aus: Franz Schultheis/Berthold Vogel/Michael Gemperle (Hrsg.), Ein halbes Leben. Biografische Zeugnisse aus einer Arbeitswelt im Umbruch, Konstanz 2010.*

<sup>1</sup> Das Gespräch wurde von Carsten Keller im April 2009 in Anwesenheit einer Übersetzerin geführt. Der Interviewer spricht nur deutsch, der Interviewte antwortet in der Regel direkt auf die Fragen. Er spricht überwiegend türkisch, zeitweise aber auch deutsch. Die deutschen Passagen des Interviewten sind daher in KAPITÄLCHEN gesetzt. Wir haben die Erzählungen des Interviewten von Beate Klammt – ihr sei an dieser Stelle herzlich gedankt – aus dem Türkischen ins Deutsche übersetzen lassen.

## „An so einen Punkt bin ich gekommen“

Herr Faruk: 8.8.88. DAS IST MEIN ERSTER RICHTIGER ARBEITSTAG. (...) ANGEFANGEN. IN BERLIN, DRUCKEREI.

*Carsten Keller: Wo Ihre Frau auch gearbeitet hat?*

JA, DIESE FIRMA (...), DAS IST EINE TRADITIONELLE FIRMA, 130 JAHRE VORHER GEGRÜNDET. NATÜRLICH ICH HAB GESCHULDIGT IN BANK. ICH BIN PLEITE. In dieser Zeit haben wir auch die Arbeitserlaubnis geholt. DAS WAR IN DEN ZEITEN DIESER FERNSEHSACHE. (...) Und dann, habe ich halt dort angefangen zu arbeiten, als PRODUKTIONSHELFER. (...) Ich habe zum ersten Mal in meinem Leben angefangen, als Arbeiter zu arbeiten. Zuerst hat es mich gestört, weil ich als Arbeiter, das was mich gestört hat als Arbeiter ... , eigentlich war das, was mich störte nicht die Arbeit, sondern das Verhalten der Menschen dort, die Umgangsformen. Das war für mich eine Lehre, die ich zum ersten Mal im Leben hatte. Weil ich nicht so gearbeitet habe, nicht mit Deutschen gearbeitet hatte. Ich hatte, in meinem Leben, noch nie Anordnungen erhalten. Also: „Das machst du! Dies machst du! Das sollst du so machen! Das sollst du so machen! Das wirst du tun! Tu dies, tu das!“ (...)

Die deutsche ..., die in Europa vorhandene Arbeits- ..., die Innenansicht habe ich kennengelernt. Zum Beispiel wir arbeiten locker in der Türkei. Ja, hier ist es sehr, so, sehr – streng. Streng, ja. Wenn du dir einen Tee holst oder zur Toilette gehst, musst du erst die Erlaubnis einholen. Ja, klar okay, aber es war sehr streng. Wir haben natürlich in drei Schichten gearbeitet. Unsere deutschen Kollegen waren in der Regel ausgebildete, gebildete Menschen. Die waren die DRUCKER. Und wir haben ihnen zugearbeitet. Waren studiert, sowas. (...) Ich war auch gar nicht in der Lage MASCHINENFÜHRER zu werden. Das war ja das erste Mal in meinem Leben, dass ich eine Druckerei betreten habe. Aber ich hatte meine Wahrheiten in meinem Leben. Das ist überhaupt nicht wichtig. Egal wo ich bin, das was mir richtig oder nicht richtig erscheint, wo auch immer, was auch immer das ist, dem stelle ich mich. Das heißt hier ...

*Dadurch kann man sich dann distanzieren?*

Dieses Verhalten von mir hat dort zu ständigen Konflikten geführt. Meine Regeln. Normalerweise waren die Regeln der Fabrik verbindlich. Aber ich habe meine Regeln daneben gestellt. Zum Beispiel gab es Folgendes. Ich habe meine Arbeit richtig gemacht, immer. So wie ich es konnte. Wenn zum Beispiel der Chef kam, ist jeder aufgestanden. Sogar wenn es keine Arbeit gab, es gibt nichts zu tun, also, Stillstand, aber jeder versucht, irgendetwas zu tun, zu fegen und so. Bei mir war alles sauber, egal ob ich zu tun hatte oder nicht. Ich habe alles in Ordnung gebracht und so beendet. (...) Wenn der Chef kam, bin ich nicht aufgestanden, denn ich hatte meine Arbeit schon vollbracht. Aber die, die machten nichts und wenn der Chef kam, haben sie sofort angefangen irgendwas zu tun. Das war in der ganzen Fabrik so. Ich saß, der Chef, alle schauten sie mich an, hinter dem Fenster haben sie gespäht. Da sitzt er, der Chef wird jetzt rumgehen, zuerst sagt er nichts zu mir. Dann kommt er an meine Seite und sagt: „Warum sitzt du?“ Er meckert. „Ich sitze, ja!“ „Ja, und wieso?“ „Ich habe schon alles geputzt!“, sagte ich dann, „alles, alles sauber“, und, und, und. Das hat ihm die Laune verdorben. Also eigentlich sah er mich als respektlos an, in dem Sinn, dass ich ihm gegenüber keinen Respekt zeigte. Aber ich lasse mir nichts nehmen, ich blieb aufrecht.

*Und die Kollegen? Waren das auch türkische Arbeiter, oder?*

12 Türken gab es. PRODUKTIONSHELFER.

*Ja, Produktionshelfer. Was haben Sie da genau gemacht in der Druckerei?*

Wir haben die aus der Maschine kommende Ware genommen, sie zu Paketen verpackt, auf Paletten gestapelt. Dann haben wir die Paletten genommen und in das Lager gebracht. Dann haben wir die Paletten in den Keller gebracht und da dann halt gestapelt. (...)

*Also es war im Grunde eine ganz einfache Arbeit.*

Ja, aber, wenn die Maschine lief, war unsere Arbeit natürlich schwer. (...)

*Und wie viele Leute haben in der Fabrik gearbeitet?*

Am Anfang waren wir 140 Personen, die gearbeitet haben. Es war ein FAMILIENBETRIEB. Groß, also mit 140 Personen arbeiteten wir, in unterschiedlichen Bereichen. Zum Beispiel gab es welche, die im BÜRO arbeiteten, welche die in der KOPIE arbeiteten. Wir waren in der PRODUKTION. PRODUKTIONSHELFER.

*Wie groß war der Anteil von ausländischen Arbeitern in der Fabrik? Also von türkischen oder, oder ...?*

Wir waren 12, 13 Personen. WIR SIND NUR UNTEN, PRODUKTION. Griechen gab es auch, mit uns zusammen. Griechen und Türken, unten. Es gab auch Deutsche. Es gab auch Deutsche, die mit uns zusammengearbeitet haben.

*Aber der überwiegende Teil waren deutsche Arbeiter?*

Das waren die mit Ausbildung. Wir zum Beispiel, da wir ohne Ausbildung waren, dort PRODUKTIONSHELFER, also, zuerst ist man als HILFSARBEITER eingestiegen. DANN PRODUKTIONSHELFER ZWISCHEN DRUCKER UND HILFSARBEITER. NORMALERWEISE HILFSARBEITER. Da kommt man gar nicht in die Maschine rein um zu arbeiten. (...)

*Sie sind dann vom Hilfsarbeiter ...*

HILFSARBEITER UND DANN PRODUKTIONSHELFER UND DANN DRUCKER. DRUCKER, das waren natürlich die mit der Ausbildung. Die Deutschen. MASCHINENFÜHRER, SO WAS. (...) Ich habe gesehen, wie die Deutschen über die Ausländer ... , die Zuständigkeiten auf sie abgewälzt haben, die Last. Die Umgangsformen habe ich kennengelernt. Also, im Arbeitsleben, dort. Zum Beispiel, brüllend, beleidigend: „Mach dies, mach das, mach das so, das so!“ Immer dieser Befehlstone. Okay, das sind untergeordnete Menschen, nun gut. Aber zu einem Deutschen, einem Deutschen: „HANS, BITTE MACHEN SIE DAS.“ (...)

Das war langfristig, diese Arten des Umgangs. Also jetzt, klar, einige von den Druckern haben ihre eigenen psychischen Probleme, die Probleme zu Hause, die Probleme

im Sozialleben, das was sie schmerzte, ihnen Sorgen bereitete, gleichzeitig mit zur Arbeit gebracht. Das ist normal. Jeder bringt sich, seinen Stress mit zur Arbeit. (...) Was passiert dann? Diejenigen, die in den unteren Sektoren sind, wir zum Beispiel. AUSBILDUNG, das ist nicht gebildet. AUSBILDUNG ist etwas anderes. Er hat schlechte Laune und sitzt da: „Mach dies, mach das, mach, mach, mach!“ Seine eigene Arbeit hat er uns machen lassen zum Beispiel. (...)

Es gibt so einen Innenvertrag, aus dem bricht man in dem Moment aus, wenn man sagt: „Nein, das mache ich nicht.“ Dann wird dir gesagt: „Geh nach Hause. Du musst es machen, du hast so oder so keine Alternative!“ Dies trägt dazu bei, dich in deine Krise hinein zu ziehen. Dann kommst du nach Hause ..., wir haben unter Freunden darüber gesprochen, warum das so ist. Manchmal habe ich mich auch mit den Deutschen gestritten, Streit, naja, Wortgefechte gab es. Aber wenn wir nach Hause kamen, trugen wir den Stress, den wir hatten, auf Händen. Wenn wir uns mit dem Ehepartner unterhalten haben, die Deutschen haben dies gemacht, die Deutschen haben jenes auf Arbeit gemacht. Das war für eine lange, ausgedehnte Zeit so in diesem Arbeitssystem.

In diesem Arbeitssystem tragen wir alle diese Angriffe mit nach Hause. Wenn wir sie nach Hause getragen haben, reden wir. Da ist unser Kind, ein dreijähriges Kind. „Sieh mal, mit meinem Papa haben die Deutschen das so gemacht, bei seiner Arbeitsstelle!“ Wenn das Kind anfängt, das zu hören. Wir haben es nicht bemerkt, waren uns nicht bewusst darüber, dass wir angefangen haben, unsere Kinder den Deutschen gegenüber feindlich zu erziehen. Ja! Sagen wir nicht Feind, also, dagegen. Zum Beispiel, mein Kind ist hier geboren, hier aufgewachsen, kennt die Türkei überhaupt nicht. Bei einem Nationalfußballspiel, wenn Deutschland und Italien spielen, ist es nicht für Deutschland, es ist zum Beispiel für Italien. Ich habe das irgendwann vor mir entstehen sehen. Hier gibt es Tausende von Türken, die füllen Stadien mit türkischen Fahnen aus. Wie ist denn dieses Gefühl aufgekommen? Das Soziale bringt den Menschen halt an diesen Punkt. Ein besorgniserregender Umfang. (...)



*Und gab es in diesen 15 Jahren [von 1988 bis 2003] eine Entwicklung in diese Richtung? Waren das immer Phasen, dass die Vorarbeiter schlecht gelaunt waren und ihre schlechte Laune an den ausländischen Mitarbeitern abgelassen haben, oder gab es auch eine Entwicklung, dass sie innerhalb von diesen 15 Jahren zunehmend belastet wurden, als Gastarbeiter?*

Das war so. Eigentlich findet sich der Druck in den Gefühlen und Gedanken eines Menschen. Wenn auf der Arbeit etwas schief läuft, geht der Chef zu den Druckern und brüllt und meckert den Arbeitenden an. Wenn es gut läuft, gibt es keine Probleme. Aber wenn man etwas ununterbrochen erlebt, also, zum Beispiel, ich habe die Vorstellung von Druck, in unserem Arbeitsbereich gab es Nachteile. Sagen wir [nimmt ein Blatt Papier]: DAS IST ZWEI GRAMM, NE? (...) DAS IST NOCH LEICHT. OKAY, KOMMEN WIR ZU EINER ANDEREN PERSPEKTIVE. ICH TRAGE SO [hält das Papier mit ausgestrecktem Arm]. EINE STUNDE, KANN ICH, NE? (...) ZWEI STUNDEN? GEHT (...)

ABER DREI STUNDEN, SCHAFF ICH NICHT. MEINE ARME IST ..., TUT WEH. DAS IST DAS. WENN LANGE ZEIT ARBEITEST DU DORT, JEDEN TAG KOMMT EINE, ÄH. Was war [das Sinnbild] noch mal [mit den] Tropfen? ZUM BEISPIEL ICH ... Was war nochmal sich aufrecht halten? Ja. Über diese lange Zeit kann man das nicht mehr tragen. Die kleinste Sache, ohne Unterbrechung, macht das Glas voll. Und irgendwann kommst du an einen Punkt, an dem du es nicht mehr ertragen kannst.

Ich selber, bin im Jahr 2002, also zu der Zeit, als die Fabrik nicht mehr so lief, alles fing an, mir schwer zu fallen. Zum Beispiel, ich habe neben mich eine Eisenstange gelegt. „Wenn der jetzt noch einmal kommt und mir noch mal was sagt, dann schlage ich den Chef mit dem Teil“, dachte ich mir. An so einen Punkt bin ich gekommen. Ja, ein Mensch wie ich! Kannst du dir das vorstellen?! An was für einem Punkt ich angekommen war! Dann habe ich angefangen, über mich selber zu lachen und nachzudenken. Das war meine Entscheidung, den Chef schlagen zu wollen. Also, die spielen mit deinem Selbstwertgefühl, von Zeit zu Zeit. Da kommen natürlich viele Sachen zusammen. Ich bin dann in eine Krise geraten. Ich selber, ich sehe mich ja selber, ich war dann drei, vier Monate krank geschrieben.

Michael Hofmann · Silke Röbenack

## Herr Volkert

Herr Volkert arbeitet seit über 40 Jahren als Stahlbauschlosser im ostdeutschen Lingner Werk in M.<sup>F</sup> Sein ganzes Arbeitsleben verbindet sich mit diesem Unternehmen: Er hat in den 1960er Jahren bei Lingner gelernt; er hat dessen Blütezeit erlebt – Lingner galt weltweit als ein großer Name im Schwerlastgerätee- und auch die schwierigen Jahre gegen Ende der DDR. Er gehört zu den Wenigen, die Massenentlassungen und Privatisierung am Anfang der 1990er Jahre überstanden haben. Alles in allem kann Herr Volkert 20 Jahre Berufserfahrung im

volkseigenen Betrieb und 20 Jahre im Privatunternehmen Lingner addieren. Herr Volkert steht wie viele Arbeiter für ein traditionelles Arbeiterethos – mit Disziplin und Pflichtgefühl: „Ich stehe jeden Tag um viertel Fünfe auf. Das fällt mir schon schwer, das Aufstehen. Gut, ich könnte schon ein bisschen länger schlafen, aber dann wird das alles früh ein bisschen hektischer. Wir sind alt und darauf programmiert, schon eine halbe Stunde vorher da zu sein. Es gibt keinen, der sagt, ich komme fünf vor um sechs. Nee, man ist schon halb sechs hier. Ich weiß auch nicht warum. Das ist schon das ganze Leben so gewesen.“ Seine Arbeit als Stahlbauschlosser beschreibt Herr Volkert voller Stolz und Selbstbewusstsein: „Man kriegt da Unterlagen, so einen Packen Papier mit Zeichnungen. Und dann muss ich das zusammenbauen. (...) So wie ein Auto in der Taktstraße. Das ist eigentlich die Arbeit eines Stahlbauschlossers.“

Es ist eine anspruchsvolle Arbeit, deren Anforderungen oft unterschätzt werden: „Also ein Dummer schafft es nicht.

### Michael Hofmann

Dr. phil., geb. 1952; seit 2007 apl. Professor für Soziologie, Geschäftsführer des Sonderforschungsbereiches 580 „Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systembruch“, Universität Jena, Bachstraße 18 k, 07743 Jena.  
michael.hofman@uni-jena.de

### Silke Röbenack

Dr. phil., geb. 1963; seit 2008 Personal- und Organisationsberaterin sowie Coach, ffw GmbH Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung, Allersberger Straße 185/F, 90461 Nürnberg.  
roebenack@ffw-nuernberg.de

Man muss ja so eine Zeichnung lesen können. Ohne ein bisschen Mitdenken schafft man es nicht. (...) Da muss man wirklich nach Millimetern arbeiten können und nicht wie auf dem Bau nach Zentimetern. Bei uns muss das schon ein bisschen genauer gemacht werden. (...) Das ist schon eine komplizierte Arbeit und die wird immer unterschätzt, zumindest von den höheren Kräften. ‚Stahlbau‘, sagen die, ‚ist nur minderwertige Arbeit, die wird nach Kilopreis bezahlt (...). Also das kann man so nicht sagen, dass die Arbeit so minderwertig ist, wie sie immer dargestellt wird. Wie gesagt, es ist eine interessante Arbeit. Es ist ja nicht, dass man immer dasselbe baut, man baut ja auch immer mal was anderes. Und man ist natürlich auch stolz, wenn man es geschafft hat am Ende.“

Auch wenn Herr Volkert von seiner persönlichen Arbeitsleistung überzeugt war und ist, hat er seine Weiterbeschäftigung bei Lingner trotz der mehrfachen Entlassungswellen in den frühen 1990er Jahren eher als glückliche Fügung denn als Folge seiner Leistung erlebt: „Ein bisschen Glück ist schon dabei, ja ja. Denn wie gesagt, ich hätte auch mit entlassen werden können, hätte ich jetzt keine Kinder gehabt. Da hätte der gesagt, der hat keine große soziale Verantwortung hier, raus. (...) Na ja, da waren natürlich, manche, die gehen mussten, dann ein bisschen betröppelt, aber da konnten ja die nichts dafür, die überlebt haben. (...) Da ist eine Auswahl getroffen worden, meist eben von einem Vorgesetzten. Am Ende, ich konnte ja nichts machen dafür. Man hätte mehr protestieren können vielleicht, aber ich glaube, das hätte auch nichts mehr gebracht.“

**F** Das Lingner Werk blickt auf eine fast 130-jährige wechselvolle Geschichte des Schwerlastgerätebaus zurück. Nach dem Zweiten Weltkrieg zunächst SAG-Betrieb avancierte Lingner in den 1960/70er Jahren zum größten Anbieter für Schwerlastgeräte in Osteuropa. Der wirtschaftliche Zusammenbruch und die Privatisierung in den 1990er Jahren waren mit erheblichem personellem Abbau verbunden. Von gut 2400 Beschäftigten 1990 waren 2009 noch 150 Personen tätig. Lingner beschäftigt zusätzlich etwa 100 Leiharbeiter – einige von ihnen schon seit mehreren Jahren. Mittlerweile zählt Lingner zu den so genannten *Hidden Champions*. Von Mai bis Juli 2008 wurden Interviews mit ausgesuchten Angehörigen des Werkes geführt.

Seit ein paar Jahren fällt ihm die Stahlbauschlosserei zunehmend schwerer, was nur auf den ersten Blick etwas mit dem Älterwerden zu tun hat. „Die Arbeit ist nicht schlecht, aber sie fällt mir doch schon schwer. 45 Jahre, da wird es Zeit, dass man zur Ruhe kommt, (...) also Zeit, immer in der Leistung stehen, dass man es schaffen muss.“ Herr Volkert erlebt seit Jahren einen steigenden Anforderungs- und Termindruck. Der Durchgriff vom Management auf die Ebene der Facharbeit erfolgt immer direkter, und die Termine für die Produktion werden stetig enger: „Wir haben jetzt grade wieder gehört, dass die Chinesen Schwerlastgeräte von uns haben wollen. Also wenn der Termin so kurz wie möglich gemacht wurde, also ein Jahr und länger nicht, dann geht es noch lange nicht los. Wenn dann alles mal da ist, dann geht es los, und dann muss man da hetzen, damit der Termin gehalten wird, weil sonst dann Vertragsstrafe bezahlt wird und so was.“

Der Erfahrungsschatz seines langen Arbeitslebens reicht zunehmend weniger aus, um die komplexeren und kürzeren Arbeitssequenzen erfolgreich zu bewältigen, und so schleicht sich in seinen Facharbeiterstolz ein Gefühl der Überforderung: „Und das ist so das Schwierigste an der Sache, wenn man die Anforderungen nicht schafft, zeitmäßig, dann wird man getrieben, getrieben und dann macht man gleich was verkehrt, weil man getrieben wird und das ist das Nicht-Schöne im Arbeitsprozess. Man muss mit Ruhe arbeiten können.“

Ein ehrenvoller Abgang in den Vorruhestand scheint die beste Lösung für dieses Anforderungsdilemma zu sein: „Na ja, aber das ist ganz normal, wenn man 45 Jahre hier so was gemacht hat, dann kann es nicht mehr gut gehen. Da wird es Zeit, dass man langsam zur Rente kommt. In zwei Jahren, da denke ich mir, dass ich dann ausscheiden kann in Altersteilzeit. Ich will dann raus.“

Angesichts des Pflichtgefühls und des Arbeiterstolzes überrascht es, dass Herr Volkert seinem Abschied von 45 Jahren Arbeitsleben scheinbar ohne Bedauern und Trauer entgegenseht. Aber er erlebt, dass seine Zeit im Werk abgelaufen ist. Zwar produziert Lingner wie eh und je Schwerlastgeräte, aber der

Arbeitsalltag hat kaum noch etwas mit dem Werk zu tun, in dem er sein Arbeitsleben als Lehrling begonnen hat.

Mit den Eigentumsverhältnissen hat sich auch das Betriebsklima gewandelt, insbesondere die Beziehungen zwischen den Arbeitern und der Geschäftsführung. Gerade das Verhalten des Geschäftsführers schneidet im Vergleich zum Werksleiter aus DDR-Zeiten deutlich schlechter ab: „Die [DDR-Direktoren] standen einem vielleicht ein bisschen näher. Die waren vielleicht nicht ganz so arrogant, wie sie heute sind. Der, den wir jetzt haben, das ist ein ganz ein Arroganter. Der grüßt nicht mal, wenn er durch die Halle geht. Das ist ein komischer Mensch. Da ist eher sein zweiter Vorstand noch patent, der grüßt wenigstens in der Werkstatt jeden. Früher, zu DDR-Zeiten, da haben wir auch den Chef nicht geduzt, aber es war kumpelhafter. Der Werksleiter hat mitgespielt in der Betriebsmannschaft. Und da waren wir sogar per Du. Und das war eben doch der Werksleiter. Der war echt prima. Der war eine Kapazität. Der war Mathematiker, ein großer Fuchs war das. Der hat sich aber so in der Masse, so unter den Arbeitern, trotzdem noch wohl gefühlt. Der hat nicht den Chef raushängen lassen. Es war, wie es eigentlich sein sollte, will ich mal sagen – eher gut. Aber heute! Das sind heute andere Zeiten. Ein Chef, dem die ganze Firma gehört und der Millionär ist, der lässt sich mit uns nicht ein. Das macht der nicht. Auch wenn wir mal zusammen Fußball gespielt haben. Es gab nämlich auch eine Betriebsmannschaft Fußball. Da waren wir mit dem Fußball spielen in D., irgend so ein Turnier, aber da kam er schon mit dem Privatauto. Wir sind alle mit dem Bus gefahren. Und der kam natürlich hinterher mit dem Audi gefahren und hat dann mitgespielt. Da hab ich dann auch Du zu dem gesagt beim Spiel, na wie’s so ist beim Sport. Aber der kennt einen nicht mehr.“

Es ist aber nicht nur das Führungsverhalten und die Distanz zu den Beschäftigten, die Herr Volkert am jetzigen Eigentümer beobachtet. Besonders kritisch sieht er dessen Betriebspolitik: „Seine Politik, die ist eigentlich, die ganze Produktion auszulagern. Nur das Glashaus, nur konstruieren und die Konstruktion verkaufen. Das alles woanders bauen lassen. Und dann wird nur

noch unser Logo draufgeklebt. Das ist seine Philosophie. Das haben wir schon von Anfang an mitgekriegt. Der hat nicht so viel Interesse am Werk. Der will viel mehr Profit machen. Aber das geht nicht so einfach. Das hat er gemerkt, als er Aufträge ins Ausland gegeben hat. Aber das wäre hier sein Traum: Nur noch Bürogebäude, alles schön sauber und das alles wird vermietet. Da machen wir eine Kaufhalle rein, hinten einen Autohändler, so ungefähr. Das sind seine Gedanken. Er hat kein bisschen soziales Verständnis für die Leute hier. Dass er die Leute alle in Arbeit hat, dass es denen gut geht, dass die auch leben können. Das ist nicht seine Welt. Das ist jetzt ein ganz anderer Typ von Unternehmer. Mit Künstlern tut er sich verstehen. Die tut er auch sponsern, die Künstler. Da hat er eine ganze Halle hier zur Verfügung gestellt. Die Künstler lässt er hier umsonst wohnen. Da drüben wohnen auch Künstler oben in der Etage. So eine Dunkelhäutige, die bastelt auch irgendwas. Die ist schon zehn Jahre dort. Ich weiß nicht, was die macht, ob die Bilder aushängt oder was. Und Fotografen hat er auch schon gehabt. Hier am Kunstzentrum im Ort engagiert er sich so ein bisschen. Das ist das ehemalige Kino, da sind auch die Künstler dabei. Aber dafür gibt er Geld aus. Nur für das Soziale, für die Leute nicht. Mit den Künstlern, da kann er gut harmonisieren. Da schleichen bestimmt 30, 20 Stück herum, die hier im Betrieb leben. Die leben hier. Die wohnen hier in der Halle, oben haben die ausgebaut so irgendwas.“

Lediglich mit den jährlichen Betriebsfeiern wird ein wenig an DDR-Zeiten angeknüpft: „Das gibt’s, ja. Jedes Jahr gibt’s eigentlich ein Sommerfest. Da gehen wir immer Bowlen hier mit dem ganzen Betrieb und da gibt es schön zu Essen und so. Das muss man ihm zugestehen – fairer Weise.“ Die Distanz des „Millionärs“ zu den einfachen Arbeitern ist für Herrn Volkert noch irgendwie nachvollziehbar. Aber dessen spezifisches Engagement im Kunstbereich kann er nur als unerhörte Missachtung gegenüber dem Werk, dem Produkt und den Arbeitern deuten. Hatte sich der „alte Chef“, der das Unternehmen ursprünglich gekauft hatte, als klar gewinnorientierter, aber doch patriarchalischer Unternehmer erwiesen, verweigert sich „der Sohn“ traditionellen Fürsorgeerwartungen. Dieser „ganz andere Typ

Unternehmer“ verkörpert für Herrn Volkert einen Verfall der Traditionen und der Kultur der Metallindustriebranche.

Mit Rückblick auf sein Arbeitsleben bereut Herr Volkert nicht, dass er nach der Schule ohne großes Nachdenken den Beruf des Stahlbauschlossers ergriffen hat. Für ihn und die damalige Zeit war das die richtige Entscheidung: „(...) und ich will mal sagen, ich hab's auch nicht bereut. Ich bin gut durch's Leben gekommen – bis jetzt.“ Müsste er sich jedoch unter den heutigen Bedingungen neu entscheiden, würde seine Wahl anders aussehen: „Na gut, nach den heutigen Erkenntnissen würde ich sagen, nein, da lieber was im Büro machen. Da muss ich mich nicht so schinden.“

In den letzten Berufsjahren erlebt Herr Volkert mehr denn je den Statusverlust der Arbeiter. Noch braucht das Management den Stahlbau, weil osteuropäische Zulieferer bislang nicht die nötige Qualität erbrachten. Das Damoklesschwert des *Outsourcing* schwebt weiter über dem Stahlbau und ebenso bleibt die Geringschätzung seitens des Unternehmers: „Eigentlich sind wir das fünfte Rad am Wagen, der Stahlbau, obwohl wir gut arbeiten und das immer ordentlich machen.“ Der Eigentümer verkörpert für den Stahlbauer Volkert die Missachtung traditionellen Produzentenstolzes und die Abkehr von einer langen Metall- und Techniktradition im Lingner Werk. Die Investitionen in Glas, Beton und Kunst lassen den vernachlässigten Stahlbau dabei noch schmutziger, unbedeutender aussehen.

Mit Herrn Volkert endet die stolze Facharbeitertradition in der Familie, denn geringes Ansehen des Stahlbauerberufs trotz nach wie vor körperlich schwerer Arbeitsbedingungen sind keine Basis für die berufliche Zukunft der Söhne: „Nein. Da haben wir abgeraten. Das ist mein Tipp gewesen oder sagen wir mal, der Tipp meiner Frau. Die hat gesagt, nicht ins Gewerbliche. Die werden immer arrogant behandelt, immer. Im Moment werden sie gesucht hier, aber behandelt werden sie immer wie die Letzten. Das ist eben so, der Kapitalismus, der ist so. Da ist der Gewerbliche der Letzte in der Reihe. Da gibt's nicht mehr viel, was noch dahinter kommt. Und so wird das auch gehandhabt – alles.“

Gilles Reckinger · Diana Reiners

## Frau Polz

Ich treffe mich mit der 46-jährigen Frau Polz in einem Café in ihrem Wohnort, der 20 Kilometer von ihrer Arbeitsstätte entfernt am Rande einer österreichischen Landeshauptstadt liegt.<sup>¶</sup> Sie raucht viel, und wirkt von den Anstrengungen der vergangenen Jahre körperlich ausgezehrt. Sie ist alleinstehend und wohnt in ihrem Elternhaus. Sie hat ihre schwer pflegebedürftigen Eltern zehn Jahre lang bis zu deren Tod vor einem bzw. einem halben Jahr rund um die Uhr zu Hause gepflegt. Wegen der zeitaufwändigen Verpflichtung konnte sie in den vergangenen fünf Jahren nur Teilzeit arbeiten, was mit erheblichen finanziellen Engpässen verbunden war.

Frau Polz hat eine Lehre als Handelskauffrau abgeschlossen. Sie begann 1985 bei M-Mode, einem traditionsreichen österreichischen Versandhaus, in der Retourenstelle zu arbeiten. Seit 23 Jahren arbeitet sie nun im gleichen Lager als „normaler Arbeiter“, wie sie sagt. 1994 wurde M-Mode durch ein deutsches Versandhandelsunternehmen aufgekauft, das inzwischen zum größten Versandhandelskonzern der Welt expandierte („Samson“). Die Lagerzentrale, in der Frau Polz arbeitete, wurde zur zentralen Retourenstelle ausgebaut. Die 20 Mitarbeiter/innen, die bei M-Mode in der Retourenabteilung beschäftigt waren, wurden auf 250 Beschäftigte aufgestockt. Daneben waren in dem Logistikzentrum auch der Versand für Österreich und ein privater Paketzusteller untergebracht, der ebenfalls zum Konzern gehört. Von den 400 Beschäftigten, die mehrheitlich im Schichtdienst arbeiteten, waren etwa 50 Leiharbeiter/innen.

<sup>¶</sup> Das Gespräch wurde im Juli 2008 von Gilles Reckinger geführt.

### Gilles Reckinger

Dr. phil.; freischaffender Kulturanthropologe und Dokumentarfilmer; Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen, Seminar für Soziologie, Tigerbergstr. 2, 9000 St. Gallen/Schweiz. gilles.reckinger@unisg.ch

### Diana Reiners

Dr. phil.; Kulturanthropologin und Kunsthistorikerin; Nachwuchsdozentin für Biografieforschung am Seminar für Soziologie der Universität St. Gallen (s. o.). diana.reiners@unisg.ch

Seit zehn Jahren engagiert sich Frau Polz in der betrieblichen Gewerkschaftsvertretung und ist seit zweieinhalb Jahren Vorsitzende des Arbeiterbetriebsrates. In dieser Funktion erhielt sie Einblick in die Auswirkungen der Veränderungen in der Organisationsstruktur des Betriebes und den stetig wachsenden Druck, mehr leisten zu müssen. Als besonders einschneidend erlebte Frau Polz die Veränderungen in Folge der Einführung der informatischen Erfassung der Waren. Einerseits vereinfachten sich durch die Computereingabe die Arbeitsabläufe, zugleich fand aber eine Intensivierung der Arbeit statt, denn mit dem Rationalisierungsprozess vervielfachten sich gleichzeitig die Stückzahlvorgaben, welche die Mitarbeiter/innen einzuhalten haben, und auch die Kontrolle der Arbeitsgeschwindigkeit nahm zu. Der dadurch entstehende Druck verschärfte sich zusätzlich durch die latente Drohung, bei Nichteinhaltung der Stückzahlen der nächsten Kündigungswelle zum Opfer zu fallen.

Für flexibilisierte Arbeitsverträge, Personalabbau und die Konzentration der Standorte wurde seitens der Konzernleitung der stetige Niedergang des Versandhandels verantwortlich gemacht. Gerade weil es dem Konzern schlecht gehe, verlangt die Leitung von den Beschäftigten mehr Leistung, und setzt das drohende Schicksal der Arbeiter mit dem des Unternehmens gleich. Aber: Für die 400 Beschäftigten bedeutet die drohende Schließung des Versandzentrums den Entzug der Existenzgrundlage, während der Konzern trotz der Krisenrhetorik Gewinnzuwächse verzeichnet.

Seit unserem Gespräch hat die Lage sich noch einmal drastisch gewendet. Das Verteilerzentrum in Österreich wurde 2010 geschlossen. Alle Mitarbeiter/innen des Lagers wurden entlassen.

## „Also jetzt zählt nur mehr das Stück, der Mensch nicht mehr“

Frau Polz: Es sind immer wieder starke Kämpfe. Wie ich angefangen habe [war's] eigentlich sehr sozial. Und das hat sich mittlerweile sehr geändert. Also jetzt zählt nur mehr ... das Stück, der Mensch nicht mehr. Also da muss man um jeden einzelnen „Kopf“ ... sagen die Höheren, was mich immer so stört, das sind

Köpfe, weil ich finde immer, es gehört auch ein Herz zum Menschen und nicht nur der Kopf! Aber da muss man um jeden Einzelnen kämpfen. (...)

Es ist viel stressiger geworden, weil wir jetzt mehr machen müssen in der gleichen Zeit. Ich weiß nicht, wie ich das sagen soll: Es ist sicher einfacher geworden, weil man ja durch den Computer jetzt leichter einen Fehler selber entdeckt. (...) Nur: Dadurch, dass man so eine hohe Stückzahl hat, schaut man nicht mehr so genau, und jetzt ist die Fehlerquote natürlich trotzdem da. Auf der einen Seite ist es natürlich gut, dass die Stückzahl so hoch ist, und auf der anderen Seite sollten halt keine Fehler sein. Weil der nächste Kunde hat auch keine Freude, wenn er eine ganz andere Jeans zum Beispiel kriegt als was er bestellt. Und dadurch ist es auch nicht leichter geworden mit dem Computer. Das Betriebsklima hat sich dadurch auch sehr verändert. Das hat damit zu tun, dass auch einfach eine größere Menge an Personal da ist. Wenn man mit 20 zusammenarbeitet, ist das anders, wie wenn man mit 250 zusammenarbeitet. Man kennt sich nicht mehr wirklich. Früher hat man immer so kleine Feiern gemacht, zu Weihnachten oder so, das gibt's nicht mehr, das kann man nicht mehr, bei so vielen ... und das kostet ja auch viel mehr! Das Familiäre verliert sich. (...) Und viele der Jetzigen kennen das auch gar nicht mehr. Wie gesagt, von vor 20 Jahren, da sind nicht mehr sehr viele, die noch drinnen sind. Ich gehöre zum alten Eisen. Es sind viele nicht mehr dabei, weil der Druck einfach zu groß ist. Der Verdienst nicht so ...

*Gilles Reckinger: Und wie geht's Ihnen dabei?*

Hmm ... wie soll ich sagen. Ich denke mir auch manchmal: wenn ich nicht so viel verlieren würde ... Und: was machen, mit 46? Weiß nicht, ob ich noch dort wäre. Ich habe mich inzwischen schon ein paar Mal umgeschaut um was anderes, aber ... es ist schwierig. Ich habe im Handel, also im Verkauf eigentlich nur meine Lehrzeit. Ich hab' keine Praxis. Und das ist ein Problem, jetzt fängt man von null an im Endeffekt. Wer will jemanden, der über 20 Jahre weg ist? Unqualifiziert trotz Lehre! (...) Wenn man ausrechnet, was man vorher in Schilling verdient hat und jetzt in Euro, ist es natürlich gestiegen, jedes Jahr um ein paar Prozent. Aber das ist

nicht genug. Also wir Arbeiter verdienen ca. 1000 Euro netto. Mit dem Geld – für Vollzeit – ist nicht wirklich zu leben. (...)

Vom Betriebsrat aus machen wir nach wie vor Betriebsausflüge. Und Weihnachtsfeiern werden auch – bis auf letztes Jahr – immer wieder gemacht, von der Firma aus. Aber das ist ziemlich alles. Oder wenn so Jubiläumsfeiern sind, so wie vor zwei Jahren, da war 50 Jahre Samson. Aber ... es kommt drauf an, wie die Stimmung ist: Voriges Jahr zu Weihnachten sind, glaube ich, 100 von den Leuten, die zugesagt haben, gar nicht gekommen. Da war gerade so eine Arbeitszeitumstellung und sehr große Unzufriedenheit. Kündigungen ... und dann ist die Unzufriedenheit groß, und dann hat keiner mehr ein Bedürfnis zum Feiern. Und schon gar nicht mit der Geschäftsführung. Und es ist in Frage gestanden, ob man überhaupt in Österreich weitermacht oder nicht. Also ob's komplett geschlossen wird oder ... Im Moment ist das vom Tisch. Im Moment! Bis zur nächsten Vorstandssitzung. Werden wir sehen.

*Die halten Sie die ganze Zeit so in der Schwebe ...*

Ja, immer wieder das Gleiche! Und deswegen ist der Druck eben so groß. Und das zieht auch vieles mit sich. Weil man weiß: Wenn wir gewisse Sachen nicht erreichen, dass wir dann weg sind. Dann gibt's nicht einen Arbeitskollegen der unzufrieden ist, sondern 400, die wir sind. Das ist Erpressung, aber Tatsache!

*Wie funktioniert das bei Ihnen dann mit den Kündigungen? Frühpensionierung oder stellen die einfach nicht mehr ein, kündigen sie auch oder ...*

Alles! Durch die Bank. Ist alles passiert. Alle die eben so vertrags-gearbeitet haben, die haben alle müssen aufhören. Die haben den Vorschlag bekommen von einer Leihfirma, über die Leihfirma bei uns zu arbeiten. Damit ersparen sie sich, wenn es schlechter geht, die Kündigungen. Also die arbeiten im Endeffekt gleich weiter, nur: Sie sind nicht über Samson angestellt. Und natürlich: Die sind nicht so zufrieden. Weil die sagen sich auch: Im Grunde genommen machen sie das Gleiche, aber sie haben gewisse Vorteile nicht. Zum Beispiel zu Weihnachten kriegen wir Gutscheine. Das

kriegen die Leiharbeiter nicht. Wir können Minusstunden machen und Überstunden machen, das gibt's bei den Leiharbeitern nicht. Also zumindest bei der Firma nicht. Also die Stunden, die die machen, die kriegen sie bezahlt. Machen sie mehr, dann kriegen sie in dem Monat mehr, machen sie weniger, kriegen sie in dem Monat weniger. Ist keine Arbeit, werden die als Erstes nach Hause geschickt. Und dann: keinen Urlaub.

*Und der Betriebsrat greift dann auch nicht für die Leiharbeiter ...*

Also ich versuche schon auch denen zu helfen, und sie kommen auch zu mir. Ich habe nur die Schwierigkeit, dass ich keine Ansprechperson hab' für sie! Das ist das Problem. Nur, wenn's um Gesetze geht und so ... die Information, die versuche ich ihnen weiterzugeben. Die Entsolidarisierung, die spürt man bei uns sehr. Und die Stimmung wird natürlich noch verschlechtert. Noch mehr. (...)

*Weil Sie gesagt haben, die können das so einrichten, dass jemand freiwillig geht: Gibt es Leute, die kündigen und sagen: „Ich halte das hier nicht mehr aus“?*

„... halte den Druck nicht mehr aus.“ Ja, sehr viele. Viele! Immer wieder. Also das hat's früher nicht so gegeben. Das nimmt zu. Der Stress und der Druck ... Ich glaube, das ist auch, weil's eben so unfamiliär geworden ist. Es wird nicht mehr gelobt. Es wird nicht mehr geschätzt, was man an Leistung bringt. Es wird nicht mehr gesagt. Und das fehlt. Es wird immer nur Druck weitergegeben, aber nie, dass was Positives kommt. Also das Beste, was wir machen können, ist, dass wir das Soll erreichen, und wenn nicht, dann werden's halt geschimpft. Die Psyche leidet darunter. Und dann ... geht man halt. Was machst du? Und das wird immer mehr, dass eben aus psychischen Problemen Krankheiten entstehen und dann die Leute eben gehen, weil sie sagen, das können sie nicht mehr. *Burn-out* sagt man in den höheren Kreisen, aber das gibt's auch bei den Arbeitern! Dass sie sich der Situation nicht mehr gewachsen fühlen.

*Wie geht es Ihnen dann, wenn Sie von der Arbeit kommen, wie fühlen Sie sich da?*

Fertig! (...) Ich lasse es auf mich zukommen. Ohne Hoffnungen. Ohne Ängste. Das habe

ich gemerkt: Dass das eh nichts bringt. Was kommt, kommt eh. Was soll's? Ob sie zusperren oder ob ich bis zur Pension unten bin ... Der Umsatz ist halt nicht gut. Umso größer wird der Druck. Wenn der Umsatz funktioniert, dann wird sehr vieles in Kauf genommen. Und auch die ganze familiäre ... wie's vorher war. Das hat die jetzige Geschäftsführung nicht mehr. Gut, wir haben früher auch positive Zahlen gehabt. Dann hat's einmal ein Glas Sekt für jeden gegeben. Oder ... so Kleinigkeiten ... das macht keiner mehr. Es wird dann schon immer gesagt: „Nur durch euch haben wir überhaupt das erreicht.“ Und am nächsten Tag werden dann Zehne wieder entlassen. Das nimmt dann niemand mehr ernst.

Also ich habe jetzt durch meine Betriebsratstätigkeit den Gerhard Samson überhaupt selber kennengelernt. Sehr interessant, so jemanden kennen zu lernen. Und dass er ein ganz ein normaler Mensch ist. Wir haben natürlich über die Firmensituation gesprochen, und er hat mir klipp und klar ins Gesicht gesagt – ich meine, man muss es irgendwie verstehen –: „Wir machen seit zehn Jahren ein negatives Geschäft.“ Und ich sehe es eh selber: das Geschäft läuft nicht. Wir haben ja so viel probiert, woran's liegen kann: Mit dem Internet haben sie es probiert. Dass man schneller wird im Internet und besser, aber ... es ist der Kundenstock nicht mehr da. Und durch die Sparmaßnahmen was ein jeder persönlich haben muss, so wie's jetzt ist, mit den Ölpreisen, Benzinpreisen und so weiter. (...) Weil, wo spare ich, außer bei der Kleidung, Möbeln, Elektroartikel und so? Und das wird natürlich immer schlechter, je schlechter die Lage für jeden Einzelnen wird. Und weil der Verdienst, den man hat nicht mehr wirklich reicht! Ich finde ... Mittelschicht, das gibt's ja gar nicht mehr!

Ganz ehrlich jetzt: Wenn man mit 1000 Euro alles erhalten muss, da *bleibt* nix mehr, so wie früher, dass du sagst, jetzt leiste ich mir mit dem Weihnachtsgeld oder mit dem Urlaubsgeld etwas. Mit dem Weihnachtsgeld oder mit dem Urlaubsgeld muss ich schauen, dass ich das Öl kaufen kann! Dass man solche Zahlungen macht, die größer sind. Und da hat man sich früher einmal etwas geleistet. Und das fällt ja jetzt auch alles weg. Es fällt der Mittelstand ... und die Reichen, die kaufen nicht beim Versand! Oder? Die Gegensätze werden größer.

Kathrin Schrader · Kathrin Englert

## Candy M.

Candy M. ist seit 36 Jahren im privaten Dienstleistungsbereich tätig. Wir treffen sie abends nahe ihrem Arbeitsort.<sup>†</sup> Candy ist 47 Jahre alt und in verschiedenen Kinderheimen aufgewachsen. Nach drei Jahren hat sie die heimeigene Schule abgebrochen, die ihr keine Perspektive zu bieten schien. Mit elf Jahren beginnt Candy in der „Prostitution“ zu arbeiten, da sie nicht länger im Heim bleiben möchte. Candy hat in ihrer langen Erwerbsbiografie mit vielen Settings der institutionalisierten „Prostitution“ Erfahrungen gemacht, wie der „Bordell-“ oder der „Appartementprostitution“. Derzeit arbeitet sie ohne Zuhälter auf dem Straßenstrich.

Laut Schätzungen beläuft sich der Jahresumsatz im Bereich Sexarbeit in Deutschland auf etwa 14,5 Milliarden Euro. Sexuelle Dienstleistungen umfassen nicht nur Sexkontakte, sondern auch, wie Candy berichtet, „nur mal Essen gehen“, wenn die Freier sich einsam fühlen.

Die Deregulierung und Kriminalisierung von Sexarbeit (wie durch die Sperrgebietsverordnung<sup>‡</sup>) führen zu besonders schwierigen Arbeitsverhältnissen. Die meisten Sexarbeiterinnen sind nicht sozialversichert, es fehlen arbeitsrechtliche Bestimmungen und es gibt nur wenige Interessenvertretungen. An dieser Situation hat in Deutschland auch die Einführung des Prostitutionsgesetzes (ProstG) 2002 nichts grundlegend geändert, auch wenn damit die Legalisierung von Sexarbeit und die Anerkennung als sozialversicherungspflichtige Tätigkeit erreicht werden sollte.

Der Stadtteil, in dem Candy und etwa 450 andere Frauen in der Straßenprostitution ar-

### Kathrin Schrader

M. A., Dipl.-Sozialwirtin, Dipl.-Sozialarbeiterin; Promotionsstipendiatin der Rosa-Luxemburg-Stiftung; Doktorandin an der Technischen Universität Hamburg-Harburg, Schwarzenbergstraße 95, 21073 Hamburg. [k.schrader@tu-harburg.de](mailto:k.schrader@tu-harburg.de)

### Kathrin Englert

M. A., geb. 1977; Wissenschaftliche Mitarbeiterin im DFG-Projekt „Transformation von Staatlichkeit und ihre Folgen für Deutungsmuster, Habitusformationen und berufliches Selbstverständnis“ an der Universität Siegen, Philosophische Fakultät, Adolf-Reichwein-Straße 2, 57068 Siegen. [englert@soziologie.uni-siegen.de](mailto:englert@soziologie.uni-siegen.de)

beiten, ist ein Sperrgebiet. Das ProstG hat auf ihre aktuelle Arbeitssituation deswegen keinerlei Auswirkung. Der Anteil migrierter Sexarbeiterinnen beläuft sich auf etwa 60 Prozent.<sup>16</sup> Wie Candy leben viele der Frauen an der Armutsgrenze und stehen daher in der Regel unter einem großen Druck, sich auf Preisverhandlungen mit den Freiern einzulassen. Der Verstoß gegen die Sperrgebietsverordnung wird immer vehementer mit Bußgeldern von 50 bis 200 Euro, Platzverweisen und Aufenthaltsverboten geahndet. Wie viele ihrer Kolleginnen konsumiert Candy auch Drogen, um die Arbeitsbedingungen erträglicher zu machen. Damit setzt sie sich einer doppelten Strafverfolgung aus: Sie verstößt nicht nur gegen die Sperrgebietsordnung, sondern auch gegen das Betäubungsmittelgesetz.

In unserem Gespräch mit Candy wird deutlich, dass ein massiver Preisverfall stattgefunden hat. Allerdings versuchen viele Sexarbeiterinnen, an einem Preisniveau von 20 bis 30 Euro festzuhalten: „Also was ich jetzt total scheiße finde, Entschuldigung, dass ich das mal sage, ist, wenn man hört, dass manche ohne Kondom machen. Und dann die Preise runterhauen. So wie 15 oder 20, also das ist total daneben. Früher war es ab 50. Und wir haben auch alle früher immer mit Kondom gemacht. Aber jetzt, kannst du alles vergessen. (...) Und was ich jetzt ein paar Tage gesehen habe, kann nix mehr machen, ich hätte mir sehr gerne gewünscht, dass es mir so geht wie früher. Dass man in normalen Regeln arbeiten tut. Und nicht einer so, einer so und einer so. Zum gleichen Preis aber nur mit Kondom. Manche machen ohne Kondom, manche nur für 15, manche nur für 10 und so. Und da habe ich keinen Bock drauf.“

Mit dem Preisverfall sind die Forderungen von Kunden an Candy und ihre Kolleginnen, *unsafes* zu arbeiten, gestiegen: Verstärkt wird das Ausführen sexueller Dienstleistungen ohne Kondom und gefährlicher Sexualprak-

tiken gefordert. Candy und ihre Kolleginnen sehen sich mit dem Problem konfrontiert, für niedrige Löhne ihre Gesundheit und oft auch ihr Leben aufs Spiel zu setzen. Aufgrund der bestehenden Machtasymmetrie zwischen Freiern und Sexarbeiterinnen ist es für Candy und ihre Kolleginnen schwierig, ein für sie akzeptables Preisniveau einzufordern: „Also ganz einfach, ich passe mich an die Preise an. Okay, einer von euch oder zwei kommen jetzt zu mir und ich sage euch: ‚So ist der Preis. Ohne Kondom nicht.‘ Und wenn man erwartet ohne Kondom, dann gibt es Probleme. (...) Wenn viele Mädchen damit anfangen. Dann guck doch mal, ein Beispiel: Das sind jetzt die teuren Mädchen ja, das sind die billigsten Mädchen. Also, als Mann, wo gehst du hin? Zu den Billigsten. Wieso sollen die anderen zu den Frauen gehen, die was mehr nehmen, wenn sie was billiger kriegen. So ist das. Also nur auf die Straße.“

### „Preise sollen Preise sein“

Der Preisverfall ist in unserem Gespräch mit Candy ein wichtiges Thema, auf das sie immer wieder zu sprechen kommt. Er ist deswegen so problematisch, weil er unmittelbar ihr Selbstwertgefühl beeinträchtigt, denn der Preis ist in diesem Berufsfeld die einzige Quelle sozialer Anerkennung. Mit ihrer Forderung „Preise sollen Preise sein“ verweist Candy also nicht nur auf ihre Einkommenssituation, sondern vor allem auch auf diese Anerkennungsdimension des Preises. In der Preisforderung werden somit ihre Anerkennungs- und Respektabilitätsbemühungen deutlich, die sich in ihrem Arbeitsethos „wenn man schon arbeitet, muss man sich selbst respektieren“ widerspiegeln. „So wie die das machen, geht nicht. Okay, ich habe öfters mit denen allen geredet. Aber vielleicht geht es da rein und da raus. (...) Kapiere tun die so und so nicht. Und ich habe es aufgegeben.“ Die Frage, ob es eine Zusammenarbeit unter den Sexarbeiterinnen gibt, verneint Candy: „No, no, und zusammenhalten auch nicht. Ist nicht so wie im Eros-Center oder wie in einer Bar oder wie jetzt angestellt, das ist nicht so. Kannst du alles vergessen.“

Insgesamt ist Candy durch die zunehmenden restriktiven staatlichen Regelungen ei-

<sup>14</sup> Das Gespräch wurde im August 2008 geführt.

<sup>15</sup> Sperrgebiete sind Gebiete (Stadtteile, Plätze und Straßen), in denen die Ausübung der Prostitution verboten ist.

<sup>16</sup> Migrantinnen werden zusätzlich mit rassistischen Vorurteilen konfrontiert und hinsichtlich ihres Aufenthaltsstatus und/oder des Besitzes einer Arbeitserlaubnis illegalisiert.



ner stetig wachsenden Konkurrenz und einem verstärkten Preisdruck ausgesetzt, die mit den veränderten Kundenforderungen zu einer Prekarisierung ihrer „selbstständigen“ prostitutiven Tätigkeit auf dem Straßenstrich und zu einer fremdbestimmten Flexibilisierung führen. Das wird vor allem vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen in der „Appartement-“ und „Bordellprostitution“ mit Zuhälter deutlich. Diese Form der Sexarbeit geht zwar häufig mit Ausbeutung, Entmündigung und Abhängigkeit einher, bietet dafür aber verbindliche Regeln, Einbindung und einen minimalen Schutz.

Auch ermöglicht die Figur des Zuhälters ein vertikales Feindbild, was wiederum die Solidarität unter den Sexarbeiterinnen befördern kann: „Also, wo ich da gearbeitet habe, haben die Preise gestimmt. Erst war ich im Crazy-Love und da war auch ein Mädchen, die hat ... Wir sitzen und wundern uns, wo die ganzen Idioten bleiben, und wir rauchen Zigarette. Und dann haben wir irgendwie gemerkt, die Freier gehen alle weiter hoch. Und dann meinten wir am nächsten Tag, was ist denn da oben los, weil die alle da hoch gehen ja. Und dann habe ich gefragt: ‚Gibt es da irgendwas umsonst oder habt ihr noch nie ein Zimmer angeguckt?‘ ‚Nee wieso, die machen für 20 Euro. Ihr seid uns zu teuer.‘ Ja, wo ich das gehört habe, habe ich den Mädchen gesagt: ‚Hey, da oben läuft ein anderes Programm.‘ (...) Und dann sind wir ins Zimmer gegangen und dann meine ich: ‚So, hallo, ihr könnt wieder runter gehen. Das Programm ist jetzt hier beendet. Dir wurde doch gesagt, die Preise sind so und so, was nimmst du denn jetzt für Preise?‘ Da meinte das Mädchen (...): ‚Ich arbeite.‘ Und da meinte ich: ‚Und du, du ziehst dich an und ich sage dir das in Ruhe, ich sage das in Ruhe, andere sagen das nicht in Ruhe, hast du doch gerade gehört, du anziehen, Klamotten packen und durch die Tür. Hast du verstanden?‘ (...) Guck mal, im Eros-Center, wenn da jetzt jemand ein Problem hat, dann tun wir uns alle zusammen und wir regeln das. (...) Und da gab es auch ein Frühstück und Mittagessen oder so, warmes Mittagessen und so. Da war eine Frau, die hat gekocht. Ist ja auch okay, mit 120 Miete ist man schnell fertig.“

Ob Candy es besser fand, in der Wirtschaft mit einem Zuhälter zu arbeiten, beurteilt sie differenziert: „Das kommt drauf an. Okay,

wenn du einen Zuhälter hast, der was echt cool ist und der was nicht auch, wenn du jetzt nicht so viel verdient hast, was auf die Fresse. So ein Typ war er nicht, weil er selber verstehen kann, wenn Fußball ist oder so, da ist nichts los und dann ist eben nichts los. Okay, ich habe ja immerhin bei ihm in der Wohnung geschlafen und so. Und er hat auch gesagt zu mir: ‚Pass auf Nummer eins, wenn nix los ist, keine Panik. Ich schlage dich nicht. Ich bin nicht der Typ, der da jetzt kommt ey und so, das sind für mich billige Typen. Du wohnst jetzt bei mir und wenn du nicht so viel hast, kein Problem. Hauptsache, du hast immer die Mieten und das.‘ Und wenn du jetzt, sagen wir mal, ja durchschnittlich war dann neunhundert bis zehnhundert. Ja okay, war aber schnell gemacht, doch, muss ich sagen. (...) Wir waren immer ein gutes Paar. Bis sie ihn auf der Straße umgebracht haben.“

Candy hat sich entschieden, selbstständig auf der Straße zu arbeiten, weil sie die tägliche Miete für das Zimmer nicht mehr verdienen konnte. Mit ihrem angeblich „ausländischen“ Aussehen entsprach sie nicht den Wünschen der Freier und hatte dementsprechend weniger Kunden. „Hier brauchst du keine Mieten zu zahlen. (...) Was nützt das, du bist im Eros-Center und nutzt das auch. So 100 Euro musst du jeden Tag abgeben. Wenn du 100 Euro nicht hast, heute nicht, morgen nicht und so und so nicht. Ja was denn, das ist doch blöd auch. Und dann ist es besser, man trennt sich.“

Die aus einer Notwendigkeit gewählte „selbstständige“ Tätigkeit als Sexarbeiterin auf dem Straßenstrich bedeutet eine Kommodifizierung von Candys Arbeitskraft, das heißt es kommt zu einer verstärkten Abhängigkeit vom Markt. Die massiven Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen für Sexarbeiterinnen sind ein markantes Zeichen der Transformation dieser Arbeitswelt. Candys Arbeitsraum ist durch eine verschärfte Konkurrenz und eine Ausweitung der Zumutungen gekennzeichnet. Niedrigere Löhne und ein höheres gesundheitliches Risiko sind Ausdruck dieser neuen Prekarität.

Candy hat keine Hoffnung, dass sich ihre Arbeitsbedingungen wieder verbessern. Sie zeigt sich gegenüber den Zumutungen widerständig, indem sie auf ihrem Preis und der Be-

nutzung von Kondomen beharrt. Mit dieser letzten Grenze verteidigt sie ihre Würde und damit ihren Subjektstatus sowie ihre Mindestanforderungen an gute Arbeit. Deutlich werden hier auch ihre Professionalität und ihr Berufsethos: „Und dann hatte mir aber ein Mädchen ja gesagt (...): ‚Dann machst du immer mit Kondom, musst du immer aufpassen. Und dann immer die Preise so, wie wir dir das gesagt haben. Sonst, wenn du runtergehst, dann endest du als Leiche.‘ Habe ich auch immer so weiter gemacht. Ich habe immer gefragt, wie die Preise sind. Haben sie mir alle gesagt. Also wenn ich neu bin, frage ich dich oder sie jetzt, wie sind die Preise. Und das ist, das ist erst mal respektvoll, wenn du arbeitest wie die Mädchen.“

Für das Festhalten an ihrem Berufs- und Selbstverständnis zahlt Candy einen hohen Preis: längere Stehzeiten oder Einnahmeausfälle. Aber sie will lieber „stehen bleiben und korrekt arbeiten“. „Ich will mich auch nicht so kaputt machen lassen, wie die jetzt. Jetzt ohne Kondome. Ich kann es nicht. Ich würde mich dabei ekeln. Ich würde denken, ey sag mal, bin ich schon ganz kaputt oder was. Ich meine, man muss da schon Respekt haben, wenn man schon arbeitet, muss man sich selbst respektieren. (...) Wenn man schon in diesem Gewerbe macht – Nummer eins: respektiere dich, Nummer zwei: Kondom, und Nummer drei: man lässt sich nie was unterbringen, sonst kann jeder machen, was mit dir will. (...) Es gibt welche Ausnahmen, die sagen: ‚Ja guck mal, ich habe nur 30.‘ (...) Okay, das ist was anderes. Aber für 15 oder für fünf? Nee. Also da sehe ich gar nichts ein. Ich würde auch niemals für jemanden mit fünf Euro ins Zimmer gehen. Die Treppen hoch- und runtergehen, ja, aber nicht im Zimmer und sich alles ausziehen oder für 15 alles ausziehen. Nee, da würdest schon als ne Leiche gestapelt.“

Aufgrund fehlender Alternativen geht Candy, wie viele Menschen, trotz verschlechterter Arbeitsbedingungen weiter ihrer gewohnten Arbeit nach. Candy nutzt ihre eingeschränkten Wahlmöglichkeiten und organisiert ein hochkomplexes und schwieriges Leben. Auf die Frage, ob sie einen Wunsch habe, antwortet sie: „Ja, ein Ticket Richtung Jamaika.“

*Dieter Sauer*

## Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur „Guten Arbeit“

Die „Qualität der Arbeit“ war in den beiden vergangenen Jahrzehnten kein Thema größerer gesellschaftlicher Auseinandersetzungen. Wenn die Losung „Hauptsache Arbeit“ heißt, treten Fragen der „Qualität der Arbeit“ in den Hintergrund. Nicht wie wir arbeiten bewegt die Gemüter, sondern ob noch genügend Arbeit für alle da ist. Nicht erst seit der vergangenen Kri-

se hat sich das Problem einer wachsenden Unsicherheit und subjektiven Verunsicherung in den Vordergrund der gesellschaftlichen Diskussion geschoben: Es geht dabei jedoch nicht nur um die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, die zunehmend auch bislang privilegierte Beschäftigtengruppen erreicht. Es geht auch um die abnehmende Sicherheit, ein auskömmliches Einkommen zu erzielen, um die Befürchtung, den wachsenden Anforderungen gesundheitlich und qualifikatorisch nicht gewachsen zu sein, und um die schwindenden Möglichkeiten, Arbeit und Leben zu vereinbaren.

Hinter diesen Ängsten verbergen sich Probleme einer sich verschlechternden „Qualität der Arbeit“, die in den vergangenen Jahren zunehmend zu Tage getreten sind. Den Initiativen, die unter dem Label „Gute Arbeit“ gegründet wurden, geht es deswegen auch zunächst darum, „schlechte Arbeit“ und einen weiteren Abbau von Arbeitnehmerrechten zu verhindern. „Gute Arbeit“ wird dabei als „neues arbeitspolitisches Humanisierungsprojekt verstanden“, das explizit an die „Traditionslinie der Humanisierung der Arbeit“ der 1970er Jahre anknüpfen will.<sup>1</sup> Das mag zunächst auch daran liegen, dass man in Zeiten arbeitspolitischer Defen-

**Dieter Sauer**

Dr. rer. pol., geb. 1944; Honorarprofessor für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena; Sozialforscher und Mitglied des Vorstands des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München, Jakob-Klar-Straße 9, 80796 München. dieter.sauer@isf-muenchen.de

sive gerne an die früheren arbeitspolitischen Erfolge erinnern will. Schließlich war mit der „Humanisierung der Arbeit“ (HdA) in den 1970er Jahren ja tatsächlich eine arbeitspolitische Wende eingeleitet worden, und genau das ist die Intention, die hinter den Initiativen zu „Guter Arbeit“ steht. Warum dann der Wechsel des Begriffs? Dahinter steckt offensichtlich keine explizite, klar formulierte Überlegung der Akteure. Wir haben es wohl eher mit einem Begriffswechsel zu tun, der sich „hinter ihrem Rücken“ durchgesetzt hat.

Um sich die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Initiativen damals und heute vor Augen zu führen, ist es sinnvoll, sich den historischen Ausgangspunkt und die dazwischenliegenden Prozesse der Veränderung in den vergangenen 40 Jahren genauer anzuschauen. Damit könnten auch die besonderen Herausforderungen deutlicher werden, vor die sich die arbeitspolitischen Akteure heute gestellt sehen, wenn sie sich die Aufgabe einer „Verbesserung von Arbeitsbedingungen“ wieder – oder zumindest wieder sichtbarer – auf die Fahne schreiben wollen.

## Reformerischer Aufbruch

Die in den 1950er und 1960er Jahren vorherrschende Erwartung, dass sich die Qualität des Arbeitslebens mit dem technischen Fortschritt quasi im Selbstlauf verbessern würde, hatte sich nicht erfüllt. Standen bis dahin im Zeichen des „Wirtschaftswunders“, in einer Phase extensiven Wachstums, vor allem Einkommenserhöhungen und Arbeitszeitverkürzungen, also mehr Freizeit, im Zentrum arbeitspolitischer Forderungen, so ging es Ende der 1960er bzw. Anfang der 1970er Jahre auch um die „Qualität der Arbeit“. Verschärfte Rationalisierung und eine Intensivierung der Arbeit hatten die Arbeitsbedingungen zunehmend verschlechtert. Der Zusammenhang von Arbeitszeitverkürzungen und zunehmender Verdichtung der Arbeit hatte seine Wirkung gezeigt. Höhere Einkommen und mehr Freizeit, die lange Zeit auch in den Forderungsperspektiven der

<sup>1</sup> Klaus Pickshauss/Hans-Jürgen Urban, Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsiniziative, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 53 (2002) 10/11, S. 631–639.

Gewerkschaften qualitative Fragen der Entwicklung von Arbeit überlagert und verdeckt hatten, verloren angesichts massiver gesundheitlicher Belastungen und Gefährdungen ihre Kompensationsfunktion. Die Grenzen der fordistischen Massenproduktion und der tayloristisch geprägten Arbeitsorganisation mit dem Fließband als Symbol wurden sichtbar. „Die Bereitschaft, schlechte Arbeitsbedingungen als notwendiges Übel zu akzeptieren, ist merklich gesunken. Gesundheitsgefährdung und Schwerbelastung lassen sich heute weniger als gestern mit Geld bezahlen.“<sup>2</sup>

In einer Reihe von spontanen und gewerkschaftlich organisierten Streikaktionen Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre erhielten Arbeitsbedingungen eine zunehmende Bedeutung.<sup>3</sup> Hintergrund dieser sozialen Auseinandersetzungen war eine soziokulturelle Aufbruchstimmung, die nicht zuletzt in einer außerparlamentarischen Opposition, antiautoritären Protesten von Studenten, Schülern und Lehrlingen und später in feministischen und ökologischen Bewegungen ihren Ausdruck fand. Sie speiste sich aus dem vermehrten materiellem Wohlstand und wachsenden Lebensansprüchen bis in die Arbeit hinein. Das Bedürfnis nach Anerkennung, Beteiligung und Selbstentfaltung in der Arbeit machte sensibel gegenüber gesundheitsgefährdenden Belastungen, restriktiven Arbeitsbedingungen, dürftigen Arbeitsinhalten und autoritären Führungsstilen.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Gert Schmidt, „Humanisierung“ der Arbeit, in: Wolfgang Littek/Werner Rammert/Günter Wachtler (Hrsg.), Einführung in die Arbeits- und Industrie-soziologie, Frankfurt/M.–New York 1982, S. 163–186, hier: S. 168.

<sup>3</sup> Vgl. Horst Kern, Kampf um Arbeitsbedingungen. Materialien zur „Humanisierung der Arbeit“, Frankfurt/M. 1979; Fritz Vilmar (Hrsg.), Menschenwürde im Betrieb, Hamburg 1973.

<sup>4</sup> Wissenschaftlich wurden in großen Projekten des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) und der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel die Defizite des tayloristischen Rationalisierungspfades aufgedeckt und auf notwendige Veränderungen der hoch arbeitsteiligen Betriebsorganisation verwiesen, um den Anforderungen einer flexiblen Qualitätsproduktion gewachsen zu sein. Vgl. Paul Oehlke, Arbeitspolitik zwischen Tradition und Innovation. Studien in humanisierungspolitischer Perspektive, Hamburg 2004.

Die neue Stoßrichtung zeigte sich auch in den Kämpfen um die Durchsetzung des Lohnrahmentarifvertrags in Baden-Württemberg im Jahre 1973: Entgegen der damals vorherrschenden Einschätzung, Arbeitnehmer kämpften und streikten nur für Lohnerhöhungen, wurden unter anderem Pausenregelungen, höhere Taktzeiten am Fließband und Schutzregelungen für ältere Arbeitnehmer in einem harten Arbeitskampf durchgesetzt.<sup>f</sup>

Den aufflammenden Kämpfen um eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen folgten Reformbemühungen, die rückblickend als Ausdruck einer arbeitspolitischen Wende bezeichnet wurden. Neben den von Gewerkschaften in Tarifverträgen durchgesetzten Maßnahmen und Regelungen für humanere Arbeitsbedingungen gab es auch eine Reihe von wichtigen staatlichen Reformmaßnahmen wie das novellierte Betriebsverfassungsgesetz (1972), das Arbeitssicherheitsgesetz (1973), die Arbeitsstättenverordnung (1975), die Gründung der Bundesanstalt für Arbeits- und Gesundheitsschutz, und nicht zuletzt das vom damaligen Bundesforschungsminister Hans Matthöfer auf den Weg gebrachte staatliche Aktions- und Forschungsprogramm zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ (1974).<sup>g</sup> Inhaltlich ging es vorrangig um die Verbesserung gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen: vor allem um Belastungen aus schwerer körperlicher Arbeit, Umgebungsbelastungen (wie Lärm) und um die negativen Auswirkungen restriktiver monotoner Arbeit. Es ging auch – wie die Bedeutung von Beteiligungs- und Mitbestimmungsfragen zeigt – um Anerkennung des Arbeitnehmers als rechtlich geachteter Arbeitsbürger. Diese Entwicklungen wurden begleitet von einem politischen Machtwechsel über die Große Koalition hin zu den sozial-liberalen Koalitionsregierungen unter Führung der SPD.

<sup>f</sup> Vgl. Franz Steinkühler, Menschengerechte Arbeit – geschichtliche Herausforderung und Gegenwartsaufgabe. Durchsetzung und Bedeutung des Lohnrahmentarifvertrages II, in: Hilde Wagner (Hrsg.), Arbeit und Leistung – gestern und heute: ein gewerkschaftliches Politikfeld, Hamburg 2008, S. 83–96.

<sup>g</sup> Vgl. Stefan Remeke, Gewerkschaften und Sozialgesetzgebung. DGB und Arbeitnehmerschutz in der Reformphase der sozialliberalen Koalition, Essen 2005.

## Aktions- und Forschungsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“

Vor diesem Hintergrund entstand ein reformorientiertes Bündnis aus Bundesregierung, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Wissenschaft, welches das Humanisierungsprogramm der ersten Phase (1974–1980) trug. In dieser Anfangsphase bestanden genügend parallele Ziele auf Basis der Interessen der Akteure.<sup>h</sup> Entscheidend waren die Schnittmengen zwischen den Interessen des Managements und der Arbeitgeberverbände (Modernisierung der Organisationsstrukturen) auf der einen und den Betriebsräten und Gewerkschaften (Ausweitung der Mitbestimmung) auf der anderen Seite. Der Arbeitsforschung fiel die Aufgabe zu, analytische Grundlagen und „gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse“ zu liefern und betriebliche Gestaltungsprojekte zu begleiten.<sup>i</sup>

Diese Interessenkonstellation konnte in eine beteiligungsorientierte Programmorganisation übersetzt werden: Neben den unabhängigen Wissenschaftlern und Experten waren Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände gleichgewichtig in den programm- und projektbegleitenden Beratungsgremien vertreten, Betriebs- und Personalräte waren aktiv an Gestaltungsprojekten beteiligt (Zustimmungspflicht) und schließlich gab es trägerautonome Transferprojekte der Tarifparteien für ihre jeweiligen Zielgruppen. Das Programm zur „Humanisierung des Arbeitslebens“, das bis 1989 unter diesem Namen existierte, hat eine Fülle von Ergebnissen und betrieblichen Erfahrungen geliefert: vom Abbau negativer Umgebungseinflüsse etwa bei Lärm und Asbest über menschengerechte Gestaltung von Industrierobotern, Werkzeugmaschinen und flexiblen Fertigungssystemen bis hin zu betei-

<sup>h</sup> Vgl. Werner Fricke, Dreißig Jahre staatlich geförderte Arbeitsgestaltung – eine Bilanz, in: Jürgen Peters/Horst Schmitthenner, „Gute Arbeit“: Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe, Hamburg 2003, S. 51–66.

<sup>i</sup> Sowohl den ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Arbeitswissenschaften wie auch den Sozialwissenschaften eröffneten sich damit neue Möglichkeiten der Finanzierung von groß angelegten Forschungs- und Gestaltungsprojekten. Sie legten vielfach die Grundlagen für den Ausbau diverser Institute und auch der Etablierung an den Universitäten.

ligungsorientierten Organisationsmodellen in der Montage und Büroautomation.<sup>9</sup>

Aus heutiger Sicht erscheint das HdA-Programm als eine herausragende Erfolgsgeschichte.<sup>10</sup> Dennoch gab es damals auch Kritik: Einige Wissenschaftler und Gewerkschafter sahen in dem Programm die „Fortsetzung von Rationalisierung mit anderen Mitteln (...). Das Humanisierungsprogramm bewirkte keinen Wandel der strukturellen Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit – Erfolge waren allenfalls innerhalb dieser Machtasymmetrie zu erreichen, und diese waren häufig mehr als bescheiden.“<sup>11</sup> Wie berechtigt diese Kritik war, ist jedoch erst im Laufe der folgenden Jahre mit den Veränderungen von Programmzielen und deren Umsetzung deutlich geworden.

## Humanisierung durch Rationalisierung?

Die weitere Entwicklung des HdA-Programms ist ein guter Indikator für die Entwicklung von nicht nur staatlicher Arbeitspolitik. Sie zeigt zunächst, wie die Perspektive einer „Humanisierung der Arbeit“ in den folgenden Jahrzehnten sukzessive aus den politischen Programmatiken verschwindet. An die Stelle einer „Qualität der Arbeit“ treten ökonomische und technische Zielsetzungen: Sei es die wirtschaftliche Modernisierung oder später, im Zeichen der Globalisierung, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der deutschen Industrie. Staatliche und auch gewerkschaftliche Arbeitspolitik überließ das Feld der Arbeitsgestaltung weitgehend den Unternehmen und ihren Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen. Eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen sollte sich quasi im Selbstlauf im Gefolge betrieblicher Rationalisierung ergeben. „Humanisierung durch Rationalisierung“, so könnte man die damals vorherrschende Orientierung beschreiben, die in den 1980er Jahren in einer Vielzahl technikorientierter HdA-Projekte ihren Aus-

<sup>9</sup> Vgl. Günter Neubauer/Paul Oehlke, Gesellschaftliche Knotenpunkte arbeitspolitischer Programmentwicklung in Deutschland, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, (2009) 2, S. 92–103.

<sup>10</sup> Seine Ergebnisse finden sich in der 100 Bände umfassenden Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens (Campus Verlag, VDI-Verlag, Verlag Glückauf).

<sup>11</sup> G. Schmidt (Anm. 2), S. 176.

druck fand und in ingenieurwissenschaftlichen Visionen fortschreitender Automatisierung („menschlenleere Fabrik“) gipfelte.<sup>12</sup>

Auch in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung und zum Teil auch bei den Gewerkschaften entwickelte sich eine regelrechte Gestaltungseuphorie. Mit den Mitte der 1980er Jahre propagierten „Neuen Produktionskonzepten“ wurde das Ende der Arbeitsteilung ausgerufen.<sup>13</sup> Auch hier ging es um die Vereinbarkeit von Rationalisierung und Humanisierung. Die Erfolge jener Phase konzentrierten sich auf so genannte *Win-Win*-Situationen in den Unternehmen und nicht mehr auf gesellschaftliche Kompromisse wie noch zu Beginn des HdA-Programms. In den 1990er Jahren trat die zum neuen Produktionsmodell hochstilisierte, vermeintliche Abkehr vom Taylorismus in Form eines an japanischen Produktionsmethoden orientierten Modells der *Lean Production* ins Zentrum der arbeitspolitischen Debatte. Damit schienen sich viele der alten Humanisierungsziele zu erfüllen: von flexiblen, selbstbestimmten Arbeitszeiten über Gruppenarbeit bis hin zu größerer Selbstorganisation und Selbstverantwortung. Eine eigenständige staatliche und gewerkschaftliche Arbeitsgestaltungspolitik erschien weitgehend überflüssig. Das sollte sich als Trugschluss erweisen, als deutlich wurde, dass mit den neuen Managementkonzepten gerade in jenen „humanisierten Arbeitsformen“ neue Gesundheitsgefährdungen entstehen. Unter den Bedingungen „indirekter, marktvermittelter Steuerung“ kann mehr Autonomie in der Arbeit zu Überforderung und damit zu neuen Formen einer gesundheitlichen „Selbstgefährdung“ führen.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Der Haushalt des HdA-Programms hatte sich in diesem Jahrzehnt inzwischen bei ca. 100 Millionen DM konsolidiert. Daran hatte auch Hans Matthöfer großen Anteil, der als Forschungsminister 1974 das HdA-Programm auf den Weg brachte und später als Finanzminister dafür sorgte, dass die Mittel 1982 auf 107,3 Mio. DM stiegen (1974 waren es zu Beginn 11,3 Mio. DM). Unter der Regierung Kohl fielen sie 1984 auf 83,1 Mio. DM. Vgl. Werner Abelshäuser, Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer, Bonn 2009, S. 297.

<sup>13</sup> Vgl. Horst Kern/Michael Schumann, Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.

<sup>14</sup> Vgl. Klaus Peters/Dieter Sauer, Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform, in: Hilde Wagner (Hrsg.), „Rentier‘ ich mich noch?“ Neue Steuerungskonzepte im Betrieb, Hamburg 2005, S. 23–58.

## Ein Programm unter „Marktdruck“

Das HdA-Programm geriet vor diesem Hintergrund in den Fokus politischer Auseinandersetzungen und erfuhr vielfältige Veränderungen und Einschränkungen: Schon in den 1980er Jahren wurden die beteiligungsorientierte Programmorganisation schrittweise aufgelöst (Bedeutungsverlust der Beratungs- und Sachverständigenkreise, Rückzug der Tarifparteien, weniger Einfluss der Betriebsräte) und die Demokratisierungsansätze der ersten Programmphase gestoppt. 1989 wurde das Humanisierungsprogramm in „Arbeit und Technik“ umbenannt und neu konzipiert. „Fortan zielte das Programm vor allem auf die wettbewerbsspolitisch begründete Förderung wirtschaftlicher Modernisierung.“<sup>15</sup>

In der Ende der 1990er Jahre im Rahmen des Programms verselbstständigten Dienstleistungsinitiative bestimmten dann überwiegend Unternehmensvertreter und betriebswirtschaftliche Experten die Ausrichtung der Förderperspektiven. Schließlich wurde der Programmhaushalt in den 1990er Jahren auf 50 Millionen DM heruntergefahren, also faktisch halbiert.<sup>16</sup> Dennoch gelang es – trotz politischen Drucks aus wechselnden Richtungen – immer wieder durch eine Neuausrichtung des Förderprogramms (2001 „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“, 2006 „Innovationen mit Dienstleistungen“) und eine Anpassung an jeweils aktuelle Herausforderungen (innovations- und beschäftigungspolitische Fragestellungen) ein Programm zu erhalten, das auch heute noch eine wichtige Förderinstitution für Arbeitsforschung darstellt.

Die Programmentwicklung wurde nicht nur von den politischen Kräfteverhältnissen beeinflusst, sondern ist auch Ausdruck der sich vollziehenden gesellschaftlichen Umbruchprozesse. Und spätestens in den 1990er Jahren wurden die zentralen Merkmale dieses Umbruchs sichtbar: Es handelt sich um grundlegende Veränderungen in der Organisation der Unternehmen und in der Steuerung von Arbeit, die als Prozesse der Vermarktlichung beschrieben werden können. Die Marktlogik wird zum dominanten Organisations- und Steuerungsprinzip. Damit zusammenhän-

gend wurde die historisch erreichte soziale Absicherung von Arbeitskraft weitgehend rückgängig gemacht. Mit dem Ende der Vollbeschäftigung verlor das tiefe Vertrauen auf Wachstum und sozialen Fortschritt, das sich in der „Wirtschaftswunder-Bundesrepublik“ herausgebildet hatte, endgültig seine stabile Grundlage.<sup>17</sup>

Mit steigenden Arbeitslosenzahlen trat das Problem der Beschäftigungssicherung in den Vordergrund und verdrängte schnell und nachhaltig alle anderen Zielsetzungen von der arbeitspolitischen Agenda. Die Losung „Hauptsache Arbeit“ einte alle arbeitspolitischen Akteure zumindest in der Frage der Prioritäten. Die Qualität der Arbeit verschwand hinter einem abstrakten, inhaltlich leeren Begriff von Erwerbsarbeit, der die Existenzsicherung durch Arbeit ins Zentrum stellte. Im Zeichen der Standort- und Beschäftigungssicherung wurden viele der früher von den Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretungen erkämpften sozialen Errungenschaften, die auch Merkmale einer Qualität der Arbeit waren, gegen Zusagen zur Arbeitsplatzsicherung eingetauscht. Neben Einkommensverlusten waren dies vor allem längere Arbeitszeiten, weniger Urlaub, schlechtere Pausen- oder Schichtzeitregelungen, höhere Leistungsziele. Darüber hinaus wurde an vielen Stellen – so zum Beispiel in den Montagehallen der Automobilindustrie – das Rad der Arbeitsgestaltung zurückgedreht: Über-Kopf-Arbeit wieder eingeführt, Taktzeiten verkürzt, Gruppenarbeit aufgelöst, Beteiligungsformen (wie zum Beispiel Gruppensprecher) zurückgenommen.

## Humanisierungspolitische Renaissance?

Nicht ohne Grund werden die 1990er Jahre als „arbeitspolitisch verlorenes Jahrzehnt“<sup>18</sup> bezeichnet. Doch auch im folgenden Jahrzehnt hat sich die Entwicklungsrichtung nicht geändert: Die Arbeitsbedingungen haben sich weiter verschlechtert, der arbeitspolitische Problemdruck hat sich zugespitzt. Was sich ge-

<sup>15</sup> W. Fricke (Anm. 7), S. 55.

<sup>16</sup> Vgl. G. Neubauer/P. Oehlke (Anm. 9), S. 97.

<sup>17</sup> Vgl. Dieter Sauer, Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen, Hamburg 2005.

<sup>18</sup> Klaus Pickshaus, Was ist gute Arbeit?, in: IG Metall Projekt Gute Arbeit, Handbuch „Gute Arbeit“. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis, Hamburg 2007, S. 16–31, hier: S. 17.

ändert hat, ist die Wahrnehmung und öffentliche Thematisierung der zum Teil dramatischen Folgen dieser Entwicklung. So haben der gestiegene Zeit- und Leistungsdruck in den Betrieben und die rapide Zunahme psychischer Erkrankungen inzwischen auch die Titelseiten der Zeitungen erreicht. Die Botschaften der meisten wissenschaftlichen Berichte sind fast identisch: Fast jeder zweite Arbeitnehmer leidet stark unter Hektik, Zeit- und Termindruck am Arbeitsplatz. Ebenso viele klagen über massive Erschöpfungszustände. Psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Angststörungen sind dabei, den Charakter einer Volkskrankheit zu erreichen. Und es gibt inzwischen auch zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen, welche die Ursachen dieser Belastungen und Gesundheitsgefährdungen in den betrieblichen Reorganisations- und Rationalisierungsstrategien und im daraus resultierenden, oft überfordernden Leistungsdruck identifiziert haben.

Die große Resonanz der Initiativen zu „Guter Arbeit“ und die daraus entstandenen Hoffnungen sind auch vor diesem Hintergrund zu verstehen. Ist die bleierne Zeit des arbeitspolitischen Stillstands beziehungsweise der arbeitspolitischen Rückschritte nun vorbei? Gibt es eine Trendwende, treten Fragen der Qualität der Arbeit aus dem Schatten anderer drängender Probleme? Zumindest – und das wäre eine Parallele zu den 1970er Jahren – drängen sich qualitative Fragen der Entwicklung von Arbeit interessenpolitisch wieder mehr in den Vordergrund. Wachsener Problemdruck, Konflikte und eine breite öffentliche Thematisierung erinnern an den historischen Ausgangspunkt der HdA-Initiativen in den 1970er Jahren. Aber so wichtig es sein mag, an frühere historische Errungenschaften und den gesellschaftspolitischen Stellenwert der HdA-Initiative zu erinnern, so wichtig ist es, sich der historischen und inhaltlichen Unterschiede bewusst zu sein.

## „Humanisierung der Arbeit“ und „Gute Arbeit“

Die aktuelle Debatte um „Gute Arbeit“ ist eingebettet in einen arbeitspolitischen Paradigmenwechsel, der mit den veränderten Modi der Unternehmenssteuerung, der neuen Rolle des Subjekts in der Arbeit und den veränderten Bedingungen der Interessenvertretung einher-

geht. Seit den „HdA-Zeiten“ in den 1970er Jahren haben sich grundlegende Umbruchprozesse in der Entwicklung von Arbeit vollzogen, die auch dazu geführt haben, dass sich Fragen der Qualität der Arbeit heute anders stellen als damals. Gleichzeitig haben sich die Bedingungen verändert, unter denen heute soziale Auseinandersetzungen um eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen stattfinden.

Ein breites Reformbündnis zwischen Arbeitgeber, Gewerkschaften und Staat wie zu „HdA-Zeiten“ ist nicht in Sicht. Die sich durchsetzende radikale Marktorientierung hat die Möglichkeiten einer konsensualen, kooperativen Konfliktverarbeitung weiter eingeschränkt. Eine staatliche Reforminitiative zur „Guten Arbeit“, die nicht mehr auf die klassischen *Win-Win*-Situationen, auf die Vereinbarkeit von Rationalisierung und Humanisierung setzen kann, und die nicht von vornherein dem wirtschaftlichen Unternehmensinteresse (Modernisierung, Innovation, Wettbewerbsfähigkeit) die Dominanz einräumt, steht vor neuen Herausforderungen im Hinblick auf Inhalte, Instrumente und Adressaten.

Humane oder menschengerechte Arbeit war der politische Gegenentwurf zur fordistisch-tayloristischen Arbeit. Bezugspunkt war die Gestaltung von Arbeitsbedingungen im engeren Sinn, orientiert am normativen, naturwissenschaftlichen Menschenbild der Arbeitswissenschaftlichen mit Anspruch auf objektivierbare Kriterien. Der Begriff der „Guten Arbeit“ dagegen reflektiert die neue Rolle des Individuums oder, präziser, der Person in der Arbeit und damit auch in der Bewertung von Arbeit. Diese wird individueller und subjektiver – Beispiel dafür ist der DGB-Index „Gute Arbeit“. Hier finden wir eine Bewertung der Qualität der Arbeit durch die Beschäftigten selbst, jenseits von quasi objektiven Experteneinschätzungen. Hinzu kommt, dass „Gute Arbeit“ fast alle Dimensionen der Arbeits- und Lebenssituation umfasst und sich eine politische Umsetzung dementsprechend nicht mehr auf Arbeitsgestaltung im engeren Sinn beschränken kann, sondern sich mit den anderen arbeitspolitischen Gestaltungsfeldern (Gesundheit, Arbeitszeit, Leistung, Beschäftigung, Einkommen) bis hin zur Sozial- und Familienpolitik verschränken muss.

Gestaltung und Veränderung von Arbeit sind heute nicht mehr möglich, ohne die in-

dividuellen Interessen der Beschäftigten einzubeziehen. Das mag banal erscheinen, bedeutet aber – ernst genommen – eine radikale Wende in der Arbeitspolitik: das Ende der Stellvertreterpolitik, mit gravierenden Folgen für betriebliche, gewerkschaftliche und staatliche Arbeitspolitik. Es kann immer weniger „von außen“, aus der Perspektive von Experten „humanisiert“ werden. „Gute Arbeit“ wird letztlich immer auch von den individuellen Beschäftigten definiert und erkämpft.

Selbstständigkeit und Autonomie sind heute individuelle Ressourcen, auf welche die Unternehmen stärker zugreifen. Sie enthalten zugleich auch Potenziale individueller Entfaltung und Selbstverwirklichung. Diese Perspektive einer Befreiung aus entfremdeter Arbeit gab es schon in der alten HdA-Initiative: als Mitbestimmung am Arbeitsplatz, als Demokratie im Betrieb und in den diversen Beteiligungsformen.<sup>19</sup> Sie hatte damals jedoch keine reale Chance. Heute kommt die Selbstbestimmungsperspektive im Gewand neuer Autonomie und Selbstständigkeit von der Unternehmensseite ins Spiel und bedeutet auch nicht die Aufhebung von Entfremdung, aber bringt neue Möglichkeiten für Arbeitspolitik ins Spiel.

Die aktuellen Initiativen zu „Guter Arbeit“ tun gut daran, sich in die Traditionslinie der „Humanisierung der Arbeit“ zu stellen, denn in diesem arbeitspolitischen Reformprojekt der 1970er Jahre steckt viel historisches Lernpotenzial. Genauso wichtig ist es jedoch, den Transformationsprozess zu betrachten, den das HdA-Projekt durchgemacht hat, und die gesellschaftlichen Veränderungen zu registrieren, die sich seitdem vollzogen haben. Denn „Gute Arbeit“ muss sich aktuellen Herausforderungen stellen, die keinesfalls leichter zu bewältigen sind als die vor vierzig Jahren. Aber unter den neuen Bedingungen und Konstellationen sind auch Chancen vorhanden, die einen gesellschaftlich notwendigen Kampf für eine humanere Arbeitswelt unterstützen können.

<sup>19</sup> Vgl. Werner Fricke, Demokratische Beteiligung – das Fundament einer Unternehmenskultur von unten. Erfahrungen (nicht nur) mit dem Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“, in: Rainer Benthin/Ulrich Brinkmann (Hrsg.), Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt/M. 2007, S. 373–390.

Eva Senghaas-Knobloch

## Arbeitskraft ist mehr als eine Ware. Arbeiten in der postfordistischen Dienstleistungsgesellschaft

Die Lebensbedingungen in einer Gesellschaft sind davon geprägt, wie Arbeit organisiert ist. Seit der Umwälzung von Produktionsmethoden durch den industriell-technischen Fortschritt und seit der Herausforderung der bürgerlichen Gesellschaft in Europa ist menschliche Arbeit ins Zentrum gesellschaftspolitischer Aufmerksamkeit gelangt:<sup>1</sup> Das

Zusammenspiel von Arbeitsteilung und neuen Techniken gilt seit Adam Smiths Werk über den Wohlstand der Nationen von 1776 als Mittel für ein Wirtschaften, das breiten Wohlstand mehrt.

Wirtschaftswachstum wurde zum Credo nationaler Wirtschaftspolitiken, ohne dass gleichzeitig auf ein Qualitätswachstum der Arbeitsbedingungen oder auch auf geeignete Maßstäbe für Wohlfahrt geachtet wurde. Dass die verwendete Arbeitskraft unabdingbar mit der Person der Arbeitenden verbunden ist, deren Menschenwürde zu schützen ist, wurde erst in historischen Kämpfen für Arbeits- und Sozialschutz zu einer weithin geteilten Einsicht. Mit der Gründung der Internationalen Arbeitsorganisation (*International Labour Organization*, ILO) nach dem Ersten Weltkrieg 1919 wurde diese Einsicht institutionalisiert; sie kam allerdings erst nach dem Zweiten Weltkrieg – zumindest in den hochindustrialisierten Ländern – in einem breiten wohlfahrtsstaatlichen Konsens zum Tragen.

**Eva Senghaas-Knobloch**

Dr. phil., geb. 1942; Professorin (em.) für Arbeitswissenschaft, Universität Bremen; Senior Researcher am Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec), Enrique-Schmidt-Straße 7, 28359 Bremen. esk@artec.uni-bremen.de



Nach der beispiellosen Phase einer prosperierenden Wirtschaftsentwicklung in den 1960er und 1970er Jahren wurde jedoch der unterstellte Zusammenhang von nationalem Wirtschaftswachstum und Wohlstand in den früh industrialisierten, westlichen Gesellschaften auf breiter Basis erneut brüchig: Arbeitslosigkeit nahm wieder massiv zu. Die Arbeitsproduktivität wurde durch neue Technologien und Rationalisierung stark erhöht, während von einer allgemeinen Verbesserung und Überwindung entfremdender Arbeitsbedingungen nicht die Rede sein konnte. Unter Frauen, Studierenden und anderen Teilen der Gesellschaft wuchsen emanzipative Bestrebungen gegen überkommene paternalistische und autoritäre Ordnungsvorstellungen. Während der sozial-liberalen Regierung in der Bundesrepublik Deutschland (1969–1982) entstand das Aktionsprogramm zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ als Teil eines großen gesellschaftspolitischen Reformprogramms, in dem unter anderem das Arbeitsrecht (vor allem mit Blick auf das Betriebsverfassungsgesetz und das neue Arbeitssicherheitsgesetz), aber auch das Ehe- und Familienrecht reformiert wurden. Individuelle Freiheitsrechte und kollektive Mitbestimmungsrechte sollten gestärkt werden.

## Universalisierte Bedeutung der Erwerbsarbeit

Die tektonischen soziokulturellen Verschiebungen im Gefüge der Gesellschaft machten sich Anfang der 1980er Jahre durch eine auffällige Ungleichzeitigkeit bemerkbar: Während auf Soziologie-Kongressen mit Verweis auf Hannah Arendts Kritik an der Gesellschaft von *Jobholders*, denen die Arbeit ausgeht,<sup>1</sup> das vermeintliche Ende der Arbeitsgesellschaft thematisiert wurde, ging es der neuen Frauenbewegung um das Recht auf diskriminierungsfreie Zugänge zu allen Berufen und Berufspositionen. Tatsächlich blieb und wurde Erwerbsarbeit verstärkt der Dreh- und Angelpunkt für individuelle Biografien und für die Anrechte

<sup>1</sup> Vgl. Jürgen Kocka/Claus Offe (Hrsg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Frankfurt/M. 2000.

<sup>2</sup> Vgl. Hannah Arendt, *Vita activa oder Vom tätigen Leben*, München 1992, S. 12

auf sozialstaatliche (Transfer-)Leistungen: Statt vom Bedeutungsverlust der Erwerbsarbeit beispielsweise zu Gunsten gemeinwesenorientierter Bürgerbetätigung (letztere wurde von Ralf Dahrendorf vorgeschlagen) kann heute von einer Universalisierung des „Erwerbsbürgers“ gesprochen werden.<sup>3</sup> Die Pflicht zum Erwerb wurde Schritt für Schritt gleichermaßen auf Frauen wie auf Männer ausgedehnt; in der EU ist diese Orientierung seit dem Jahre 2000 politisches Programm.

Im Zuge dieser Entwicklung hängen mehr als je zuvor der persönliche Unterhalt und Wohlstand, Sozialschutz im Fall von Krankheit, Alter und Arbeitslosigkeit, gleichberechtigte Bürgerschaft und das Selbstwertgefühl der einzelnen Menschen von der Einbeziehung in den monetarisierten Tauschzusammenhang ab. Durch diese gesellschaftliche Zentrierung auf Erwerbsarbeit in Verbindung mit kultureller und institutioneller Enttraditionalisierung geraten andere wichtige Tätigkeiten, ohne die eine Gesellschaft nicht bestehen kann, unter Druck, so vor allem die bisher von Frauen erbrachten unbezahlten Sorgetätigkeiten für Angehörige, Kinder, Kranke und Alte. Von einer Universalisierung solcher Tätigkeiten kann also keineswegs gesprochen werden, trotz Elterngeld, Pflegegeld und Familienaudits für Unternehmen, welche die Angehörigenbetreuung und Pflege für Frauen *und* Männer ermöglichen sollen. Zum Teil werden diese Tätigkeiten fürsorglicher Praxis professionalisiert, vermarktet und transnationalisiert. Für manche Sorgetätigkeiten, besonders in den Herkunftsländern der oft in diesem Bereich tätigen Migrantinnen, gibt es aber keinen Ersatz mit entsprechend problematischen Folgen.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Markus Promberger, Hartz IV im sechsten Jahr, in: APuZ, (2010) 48, S. 10–17; Irene Dingeldey, Agenda 2010: Dualisierung der Arbeitsmarktpolitik, in: ebd., S. 18–25. Zur Herausforderung für eine gendersensible Arbeitsforschung vgl. Ingrid Kurz-Scherf/Lena Correll/Stefanie Janczyk (Hrsg.), *In Arbeit: Zukunft. Die Zukunft der Arbeit und der Arbeitsforschung liegt in ihrem Wandel*, Münster 2005.

<sup>4</sup> So ist in Rumänien und anderen Ländern, aus denen Betreuungs- und Pflegepersonen zu günstigen Konditionen in die EU kommen (*Care Drain*), schon von „Migrationswaisen“ die Rede. Vgl. *Le Monde diplomatique* vom 12. 9. 2008, S. 12 f.

## Doppelter Transformationsprozess

Die Struktur der Erwerbsarbeit selbst ist in Deutschland seit 1990 durch einen doppelten Transformationsprozess<sup>f</sup> tiefgreifend verändert worden: zum einen durch die Transformation der gesellschaftlichen und politischen Institutionen und Strukturen im Osten mit Blick auf Anpassung an westdeutsche Muster; zum anderen durch eine allgemeine Transformation der Wirtschaft in Richtung neoliberale Politikziele, Deregulierung und grenzüberschreitende Produktionen und Dienstleistungen in globalen Strukturen – ein Strukturwandel, der durch neue Schlüsseltechnologien wie Mikroelektronik und Internet unterstützt wurde.

Was im Rückblick in West und Ost als fordistisches Produktions- und Regulationsregime beschrieben wurde,<sup>g</sup> beruhte einst auf industrieller Massenproduktion stark standardisierter Produkte für den Massenkonsum in regulierten Märkten. In solch einem Kontext konnten im Westen selbstbewusste Gewerkschaften mit Arbeitgebern über Löhne und Lohnrahmenbedingungen sowie über die sozialstaatliche Ausrichtung in gemeinsam getragenen Institutionen innerhalb je konsolidierter Volkswirtschaften verhandeln. Die Beschäftigten waren mehrheitlich in sozialversicherten Vollzeitbeschäftigungen tätig, und zwar sowohl in typischen Angestelltenberufen als auch in Fach- und angelernten Tätigkeiten der industriellen Produktion.<sup>h</sup>

<sup>f</sup> Vgl. Hellmuth Lange/Eva Senghaas-Knobloch, Wissenschaftlich-technische Fachkräfte im doppelten Transformationsprozess. Deutsch-deutsche Verständigungsschwierigkeiten, in: Hellmuth Wollmann/Helmut Wiesenthal/Frank Bönker (Hrsg.), Transformation sozialistischer Gesellschaften. Am Ende des Anfangs, Leviathan, Sonderheft 15 (1995), S. 299–320.

<sup>g</sup> Vgl. Alain Lipitz, Demokratie nach dem Fordismus, in: Das Argument, 189 (1991), S. 677–694. Für die DDR vgl. Katharina Bluhm, Vom gescheiterten zum nachholenden Fordismus?, in: Eva Senghaas-Knobloch/Hellmuth Lange (Hrsg.), DDR-Gesellschaft Innen. Arbeit und Technik im Transformationsprozess, Bonn 1992, S. 44–56.

<sup>h</sup> Diese Beschäftigungsbedingungen galten auch für die meisten Frauen, wenngleich dies keineswegs ihrem Verständnis von idealer Arbeitszeit entsprach; vgl. Christel Eckart, Der Preis der Zeit. Eine Untersuchung der Interessen von Frauen an Teilzeitarbeit, Frankfurt/M. 1990.

Mit Blick auf Freiheitsspielräume, Abwechslungsreichtum sowie Kooperations- und Lernchancen bei der Arbeit waren die Arbeitsbedingungen aber sehr unterschiedlich. Produktionstätigkeiten in der verarbeitenden Industrie waren durch die Prinzipien tayloristischer Arbeitsvorgaben bestimmt, das heißt durch eine vom Management durchgesetzte Abspaltung aller planerischen von ausführenden Tätigkeiten, mit der Folge minutiös vorgegebener Handgriffe und strikter hierarchischer Kontrolle. Prototyp solcher Arbeitsbedingungen war das Fließband. Schon in den 1960er Jahren wurden wegen der wenig menschengerechten Arbeitsbedingungen in der Bundesrepublik willige Arbeitskräfte im Ausland gesucht. Wer gleichwohl aus Deutschland in der industriellen Produktion von Massenkonsumgütern, zum Beispiel von Autos, tätig war, kam vielfach aus Ausbildungsberufen und kleinen Betrieben (Kraftfahrzeugmechaniker, Koch, Frisörin u. a.); bei diesem Wechsel wurden deutlich höhere Löhne oder familiengerechtere Arbeitszeiten, aber auch Arbeitsplätze eingetauscht, die als schwer, monoton, freiheitsberaubend und kränkend erlebt wurden. Eine Arbeiterin beschrieb dies im Rückblick auf die ersten Abende, nachdem sie ihren alten Arbeitsplatz als Fleischfachverkäuferin mit einem Platz am Montageband in einem Automobilwerk getauscht hatte, folgendermaßen: „(...) hab mich aufs Sofa gesetzt und habe nur geheult“.<sup>i</sup>

Während die betriebliche Sozialordnung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen weiterhin durch sehr unterschiedliche Ausgestaltungen des Verhältnisses von Kooperation und Konflikt zwischen Belegschaft und Unternehmer geprägt blieb,<sup>j</sup> waren die sozialen Beziehungen in großen Unternehmen überwiegend durch eine strenge Hierarchie und Kontrollkultur charakterisiert. Misstrauen war das prägende Prinzip in der Industrie; eine Vertrauenskultur war eher im Angestelltenbereich anzutreffen. In dieser Situation wurde die später von Betriebsvereinbarun-

<sup>i</sup> Zit. nach Brigitte Nagler/Annette Dohms, Arbeitserfahrungen und Lebensziele im Rückblick. Jungsenioren, in: Eva Senghaas-Knobloch/Brigitte Nagler/Annette Dohms, Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit, Münster 1997, S. 103.

<sup>j</sup> Vgl. Hermann Kotthoff/Josef Reindl, Die Soziale Welt kleiner Betriebe, Göttingen 1990.

gen getragene Einführung von qualifizierter Gruppenarbeit, zum Beispiel in der Automobilindustrie, von vielen Beschäftigten als Befreiung von Demütigung und Unterdrückung bewertet.<sup>10</sup>

Die fordistische Formation erodierte in der Folge von Absatzkrisen durch die Sättigung der Märkte für dauerhafte Konsumgüter, von neuen Konkurrenten auf dem globalen Warenmarkt, der Deregulierung der Finanzmärkte und der Ausbreitung neuer Technologien wie der Mikroelektronik. Als neoliberale Wirtschaftspolitik zur vorherrschenden Leitperspektive wurde, begannen Unternehmen eine Politik der Dezentralisierung und Transnationalisierung. Die Politik setzte in den Gemeinwesen auf die Privatisierung bisher staatlich organisierter Handlungsfelder; es zerbrach der sozialstaatliche Konsens in den europäischen Industrieländern.<sup>11</sup>

Produktion und Dienstleistungen großer westlicher Konzerne wurden in sogenannten globalen Wertschöpfungsketten dezentralisiert, also nach Maßgabe von Kostenminimierung und profitorientierten Investitionsimperativen auf Standorte an völlig verschiedenen Orten der Welt verlagert (*outsourcing/insourcing*), zurückverlagert oder auch aufgegeben (*disinvestment*). Hatte Henry Ford den Ehrgeiz gehabt, möglichst alle Bestandteile seiner Autos in eigenen Fabriken zu produzieren, so lautet die Devise in der postfordistischen Ära, alle Produktions- und Dienstleistungsprozesse dorthin auszulagern, wo sie billiger einzukaufen sind. Relativ hohe Löhne hatten im Fordismus dazu beitragen sollen, dass die neuen dauerhaften Konsumgüter von den Beschäftigten, die sie produzierten, selbst erworben werden konnten. Demgegenüber geht es jetzt den Firmen darum, Marktanteile durch möglichst billige Produkte (wieder) zu erobern. Das beinhaltet die Nutzung der billigsten Arbeitskraft, in den neuen Herkunftsländern der Produkte ebenso wie in Deutschland. Entsprechend gewannen auch neue Verkaufsstrategien und flexibilisierte Beschäftigungsverhältnisse im Einzelhan-

<sup>10</sup> Vgl. E. Senghaas-Knobloch/B. Nagler/A. Dohms (Anm. 8). Viele der Mitte der 1990er Jahre eingeführten Partizipationsformen sind im Zuge einer Retaylorisierung wieder zurückgenommen worden.

<sup>11</sup> Vgl. Norbert Altmann/Fritz Böhle (Hrsg.), Nach dem „Kurzen Traum“. Neue Orientierungen in der Arbeitsforschung, Berlin 2010.

del an Boden.<sup>12</sup> Auf den (Teil-)Arbeitsmärkten erhöhte sich die Konkurrenz durch globale Strukturen. Niedriglöhne (gemessen an 60 Prozent des Medianlohns) haben daher auch in Deutschland stark zugenommen und betreffen heute 25 Prozent der Beschäftigten.<sup>13</sup>

Viele Unternehmen investierten überdies einen Teil ihrer Gewinne in spekulative Geschäfte, weil die sogenannten neuen Finanzinstrumente in einem deregulierten Finanzmarkt sehr viele höhere Rendite versprachen als realwirtschaftliche Prozesse. Diese spekulativen Transaktionen haben trotz einiger Neuregulierungen angesichts der Weltfinanz- und Wirtschaftskrise seit 2008 auch heute wieder Konjunktur. In den Wirtschaftsmedien mehren sich kriegerische Ausdrucksweisen wie „feindliche Übernahme“ ebenso wie Bilder von Katastrophen biblischen Ausmaßes („Heuschreckenplage“). Tatsächlich hat sich die existenzielle Abhängigkeit von den Volatilitäten (Schwankungsbreite der Wertpapierkurse) des Weltfinanzmarkts für viele Beschäftigte auch hierzulande erhöht und angesichts des verminderten Sozialschutzes zu weit verbreiteten Unsicherheitsgefühlen beigetragen.<sup>14</sup>

In den Gemeinwesen hat die Politik der Privatisierung zur Umwandlung von Behörden in Unternehmen und zu umfassenden Strategien der Ökonomisierung geführt. Verbunden war dies mit einem Abbau der öffentlichen Beschäftigung und der Einführung neuer Managementstrategien auch in Organisationen für soziale Dienstleistungen. Die Idee, möglichst überall wenig regulierte Marktprozesse einzuführen, setzte sich auf breiter Front durch: In der Arbeits- und Sozialpolitik ging sie mit der Tendenz einher, die hohen Arbeitslosenquoten und Staatsausgaben durch Flexibilisierung und (Re-)Kommodifizierung von Arbeitskraft zu senken: durch eine Senkung der Zumutbarkeitsschwellen für angebotene Arbeit, durch Kürzung des Arbeitslosengeldbezugs

<sup>12</sup> Vgl. Ellen Hilf/Heike Jakobsen, Deregulierung der Öffnungszeiten und Flexibilisierung der Beschäftigung im Einzelhandel, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 9 (2000) 3, S. 204–216.

<sup>13</sup> Thorsten Kalina/Claudia Weinkopf, Niedriglohnbeschäftigung 2007 weiter gestiegen, zunehmende Bedeutung von Niedrigstlöhnen, in: IAQ-Report, (2009) 5.

<sup>14</sup> Vgl. Marcel Erlinghagen, Mehr Angst vor Arbeitsplatzverlust seit Hartz?, in: IAQ-Report, (2010) 2.

und durch Anreize für atypische Beschäftigungsformen. Zu Letzteren gehören befristete Beschäftigung, sozial versicherte Teilzeit ohne existenzsicherndes Einkommen, geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit und Alleinselbstständigkeit. Alle diese Beschäftigungsformen sind mit einem größeren Risiko mit Blick auf Einkommen, Sozialschutz, Mitsprachemöglichkeiten und Arbeitsbedingungen verbunden, mit weniger arbeitsrechtlichem Schutz und prekären Lebensbedingungen.<sup>15</sup>

Die Flexibilitätsanforderungen, denen sich Unternehmen durch neue Marktverhältnisse ausgesetzt sehen, sind an die Beschäftigten in Gestalt von externen (atypische Beschäftigungsformen) und internen (Arbeitszeitflexibilisierung, neue Managementstrategien) Flexibilisierungsstrategien weitergegeben worden. Grundlegende Veränderungen der Erwerbsarbeit finden sich daher in der postfordistischen Formation in dreifacher Hinsicht: erstens bei flexiblen Beschäftigungsformen, zweitens bei organisationsinternen Vermarktlichungsprinzipien innerhalb der Unternehmen und drittens bei Anforderungen an das Engagement der Beschäftigten.<sup>16</sup>

## Flexibilisierung der Beschäftigung

In Deutschland ist es seit den unter dem Namen „Hartz-Gesetze“ bekannt gewordenen Reformen am Arbeitsmarkt zwar zu einem Abbau der registrierten Arbeitslosigkeit gekommen, aber bis heute nicht zu einem nennenswerten Anstieg der existenzsichernden, sozialversicherten Vollzeitbeschäftigung, welche die Referenzfolie für die Regelungen im Sozialschutz bildet. Trotz eines leichten Wiederanstiegs aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung vor der Finanzkrise im Jahre 2008 konnte weder der Anteil des Jahres 2001 noch der Anteil von 1994 wieder erreicht werden.<sup>17</sup> Auch die im

<sup>15</sup> Vgl. APuZ, (2008) 33-34; APuZ, (2008) 51-52. Arbeitswissenschaftler und der Deutsche Gewerkschaftsbund haben auf diese Entwicklung mit einer Debatte über die Qualität der Arbeit und ihre Messung durch einen Index reagiert.

<sup>16</sup> Vgl. Eva Senghaas-Knobloch, *Wohin driftet die Arbeitswelt?*, Wiesbaden 2008.

<sup>17</sup> Zu den folgenden Angaben vgl. Martin Dietz/Ulrich Walwei, *Mehr Beschäftigung um jeden Preis?*, in: Karin Kaudelka/Gerhard Kilger (Hrsg.), *Die Arbeitswelt von morgen. Wie wollen wir leben und arbeiten?*, Bielefeld 2010, S. 57-87.

Januar 2011 erneut gefeierte Überschreitung der 40-Millionen-Grenze bei den Beschäftigten beruht auf einem Anstieg atypischer Beschäftigung. In Dienstleistungsbereichen verschiedenster Art von der Reinigungs- bis zur Medienbranche werden zum Beispiel seit Langem vermehrt *Kauf-, Werk- und Honorarverträge* mit Alleinselbstständigen und freien Mitarbeitern (*Freie, feste Freie, Freelancer*) statt Arbeitsverträge abgeschlossen.<sup>18</sup>

*Teilzeitarbeit* findet sich besonders häufig unter Frauen. Auch im EU-Durchschnitt (der 27 Länder) haben nach Eurostat-Daten nur 8 Prozent der Männer eine Teilzeitbeschäftigung, aber 31 Prozent der erwerbstätigen Frauen, wobei die Niederlande mit 75 Prozent und Deutschland mit 46 Prozent der beschäftigten Frauen einen besonders hohen Anteil aufweisen. Dabei ist nicht nur die Teilzeitquote für sozialversicherungspflichtige Beschäftigung für Frauen höher, auch die Quote sogenannter geringfügiger, nicht sozialversicherter Beschäftigung ist stark gestiegen. In keinem Land der EU findet sich im Übrigen (unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Zahl der Arbeitsstunden) eine so ausgeprägte Einkommensungleichheit zwischen den Geschlechtern wie in der Bundesrepublik Deutschland.

Von Bedeutung ist zudem – allerdings auf deutlich niedrigerem Niveau – die Zunahme der *Leiharbeit*, auch *Zeitarbeit* genannt, die zwischen 1994 und 2008 auf knapp 3 Prozent stieg. Die starke Zunahme ist durch Veränderungen im entsprechenden Gesetz geprägt wie die Aufhebung des besonderen Befristungsverbots, des Synchronisationsverbots (das heißt des zeitlichen Zusammentreffens des Arbeitsvertrags bei der Zeitarbeitsfirma mit der Auftragsdauer bei der Kundenfirma) sowie des Wiedereinstellungsverbots. In der Krise wurden diese Menschen als Erste arbeitslos; im Konjunkturaufschwung greifen Unternehmen jetzt vermehrt auf Leiharbeit als externe Flexibilisierungsstrategie zurück. Für die Beschäftigten (meist Männer) ist also Leiharbeit mit großer Unsicherheit verbunden, aber auch mit bedeutenden Lohnneinbußen – deshalb die

<sup>18</sup> Vgl. Karin Gottschall/Annette Henninger, *Freelancer in den Kultur- und Medienberufen: freiberuflich, aber nicht frei schwebend*, in: Nicole Mayer-Ahuja/Harald Wolf (Hrsg.), *Entfesselte Arbeit – neue Bindungen*, Berlin 2005, S. 153-183.

gewerkschaftliche Forderung nach gleichem Lohn für gleiche Arbeit im selben Betrieb.

Auch die Quote *befristeter Beschäftigung* ist zwischen 1992 und 2009 von 10,5 Prozent auf 14,5 Prozent gestiegen. Der entsprechende Anteil bei neuen Beschäftigungsverhältnissen wuchs im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts gemäß den vom Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung erhobenen Betriebspanel-Daten sogar von 32 Prozent auf 47 Prozent. Bei Akademikern stieg der Anteil auf über 40 Prozent.<sup>19</sup>

## Neue Organisationskonzepte

Innerhalb der Unternehmen setzen sich zunehmend neue Managementstrategien und Konzepte der Arbeitsorganisation durch. Dazu gehört vor allem eine *organisationsinterne (Quasi-)Vermarktlichung* der Beziehungen zwischen Abteilungen, die – nach ökonomischen Vorgaben des Managements – zu wirtschaftlich eigenverantwortlichen „Centern“ gemacht werden. Dazu gehört zudem eine neue betriebliche Leistungs politik, in der von den Beschäftigten persönliches Engagement gefordert ist, aber das Entgelt sich weniger am Arbeitsaufwand als am ökonomischen Erfolg des Unternehmens bemisst.

Allerdings stärkt die Dezentralisierung der Unternehmen auch organisatorische Zentrifugalkräfte, denn sie schafft bei den Beschäftigten Anreize, vorrangig den eigenen Bereich im Blick zu haben. So zeigt eine Untersuchung im kommunalen Nahverkehr, dass Kooperationsprobleme und von Misstrauen geprägte Beziehungen in den Unternehmen zunehmen, wenn beispielsweise der Aufwand für notwendige Reparaturen von Fahrzeugen, mit der ein Center „Fahren“ ein Center „Service“ beauftragt, zu gering veranschlagt wird, um so die Kosten des eigenen Centers niedrig zu halten.<sup>20</sup> Für Engagement, Loyalität und gute Arbeit erwarten die Beschäftigten großer Unternehmen bisher – zumal im qualifizierten Angestellten segment – Beschäftigungssicherheit und Aufstiegschancen. Dieser Erwartung wird immer

<sup>19</sup> Vgl. Markus Heckmann et al., Stellenbesetzungen in der Krise, in: IAB-Kurzbericht, (2010) 23, S. 5.

<sup>20</sup> Vgl. Guido Becke/Eva Senghaas-Knobloch, Forschung in Aktion – betriebliche Veränderungen im Dialog, in: artec paper, 121 (2004).

seltener Rechnung getragen. So kommt es zu Anerkennungs- oder „Gratifikationskrisen“, die sich nachweislich gesundheitsschädlich auswirken<sup>21</sup> und zu einer verringerten Loyalität gegenüber dem Unternehmen führen.

Im industriellen Entwicklungs- und Forschungsbereich, besonders im IT-Sektor, erfordern die projektförmigen Arbeitsaufgaben in globalen Strukturen oft zeitversetzte Kooperationsnotwendigkeiten und damit verbundene, entstandardisierte Arbeitszeiten; der Aufwand an (formal nicht anerkannter) „Interaktionsarbeit“ steigt, weil durch persönliche Kommunikation die digital übermittelten, kontextlosen Informationen wieder aufgabengerecht einzubetten sind. In der jüngeren IT-Branche, die mit dem Versprechen auf eine neue Ökonomie mit ganz anderen Arbeitsbedingungen startete, ist dies mit einem postindustriellen Leistungsdiskurs verbunden, in dem die industriegesellschaftlich gebildeten Maße für Arbeitszeiten unter dem Gesichtspunkt selbstbestimmter Arbeit verworfen wurden: Zielvereinbarungen und Vertrauensarbeitszeiten ersetzen externe Kontrolle durch persönliches Engagement und Druck, den sich die Beschäftigten selbst machen.<sup>22</sup> Nicht zufällig ist hier die Gefahr psychischer Erkrankung des Ausgebranntseins, der Depression und der Erschöpfung besonders groß.

## Vom Störfaktor zur Anforderung

Die (Quasi-)Vermarktlichung organisationsinterner Kooperation und Koordination ist in den neuen Managementstrategien mit einem veränderten Blick auf die *Subjektivität* der Arbeitenden verbunden. In der traditionellen, von Industriearbeit geprägten Arbeitskultur wurde die Subjektivität der Beschäftigten als vermeintlicher Störfaktor in der Produktion ignoriert oder unterdrückt.<sup>23</sup> Das war mit psychischen und auch

<sup>21</sup> Vgl. Johannes Siegrist, Soziale Krisen und Gesundheit, Göttingen 1996.

<sup>22</sup> Zu den Bedingungen und Präventionsmöglichkeiten in der IT-Branche vgl. Guido Becke et al. (Hrsg.), Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit, Bremerhaven 2010.

<sup>23</sup> Vgl. Birgit Volmerg/Eva Senghaas-Knobloch/Thomas Leithäuser, Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse, Opladen 1986, S. 103–124.

ökonomischen Kosten verbunden. In der von neuen Managementstrategien und neuen Beschäftigungsformen geprägten Arbeitswelt ist das anders. Jetzt wird von den Beschäftigten der Einsatz ihrer Subjektivität zur engagierten, sachgerechten Bearbeitung von Aufträgen eingefordert. Der arbeitssoziologische Begriff der „Subjektivierung von Arbeit“ bezieht sich auf diesen Sachverhalt.<sup>124</sup> Gemeint ist eine Verallgemeinerung von Anforderungen, die zuvor nur für personennahe Dienstleistungen wie Facheinzelhandel, Versicherungsvertrieb und Gesundheitsbereich bekannt waren, wenngleich nicht als eigene Kompetenzen anerkannt wurden: psychische Präsenz – die Beschäftigten müssen immer bei „der Sache“ sein –, Interaktionsarbeit und Emotionsarbeit. Für die Beschäftigten geht es um die stete subjektive Ausbalancierung eines dreipoligen Verhältnisses zwischen den eigenen Interessen und Bedürfnissen, den Interessen und Bedürfnissen der Kunden bzw. Klienten und den Interessen der Organisation bzw. des Unternehmens, für das die Beschäftigten arbeiten.

Problematisch ist dieser subjektive Interessenausgleich besonders dann, wenn in einer von Unsicherheitszonen geprägten Situation widersprüchliche Arbeitsanforderungen zu bewältigen sind, und zwar unter dem Vorzeichen selbstbestimmter Arbeitsausführung: In der IT-Branche als Hightech-Bereich kann beispielsweise die vom eigenen Unternehmen verlangte und mit dem Kunden vertraglich fixierte Termintreue bei ausgehandelten Preisen für die zu liefernden Produkte – deren Herstellungszeit jedoch immer nur ungenau vorgeplant werden kann – mit dem Eingehen auf Kundenwünsche oder mit dem persönlichen Anspruch auf die professionelle Qualität kollidieren. Konfliktbewältigung und Überstunden sind Quellen von Stress und psychischer Belastung, es sei denn, es ist möglich, die vorgegebenen Rahmenbedingungen für die Aufgaben im Unternehmen zu thematisieren und durch Verhandlungen zu verändern.

Im Pflegebereich als *Hightouch*-Bereich finden sich entsprechende Problemlagen in

<sup>124</sup> Vgl. Manfred Moldaschl/G. Günter Voß, Subjektivierung von Arbeit, München–Mering 2003; Karin Lohr/Hildegard Nickel, Subjektivierung von Arbeit – riskante Chancen, Münster 2005.

ökonomisierten Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen.<sup>125</sup> Hier wird nicht nur unter Zeitdruck schon einmal der gebotene Einsatz technischer Hilfen zur Unterstützung schwerer körperlicher Arbeit wie Waschen und Umbetten unterlassen, sondern kollidieren auch die Vorgabezeiten für einzelne Vorrichtungen oft mit dem beruflichen Ethos bedürfnisgerechter und menschenwürdiger Pflege. Die Bedeutung der direkten Interaktion und persönlichen Ansprache hat bei den Kostenberechnungen keinen Platz. Wenn aber dem eigenen Anspruch auf gute Arbeit in der Pflege nicht nachgekommen werden kann und Anerkennung ausbleibt, mehren sich Fälle des Berufsausstiegs, des psychischen Ausgebranntseins und auch die Risiken menschenunwürdiger Behandlung der zu pflegenden Alten oder Kranken.

Sogenannte Emotions- oder Gefühlsarbeit, also die Kontrolle sowohl der eigenen Emotionen als auch der Gefühlslage der Klienten/Kunden im Sinne des Arbeitsauftrags, gehört zu den sich ausbreitenden Anforderungen im Rahmen vieler Dienstleistungstätigkeiten, sei es im Verkaufsgeschäft oder im Gesundheitsbereich. Bei dieser Anforderung gibt es eine Gratwanderung, welche die psychische Gesundheit der Beschäftigten betrifft, und eine moralische Dimension sowohl mit Blick auf die Klienten als auch auf die Beschäftigten: Denn es werden hier Grundvoraussetzungen für menschliche Kommunikation als einem Medium für Verständigung und für seelische Authentizität berührt.<sup>126</sup>

Es darf nicht verkannt werden, dass die gegenwärtige Arbeitswelt durch sehr große Unterschiede gekennzeichnet ist: Nach wie vor finden sich Arbeitssituationen ohne Freiheitspielräume, unter strikter Fremdkontrolle und mit schwerer körperlicher, oft eintöniger Arbeit, sei es in der industriellen Produktion, im Handwerk oder bei den Dienstleistungstätigkeiten, die als wenig qualifiziert gelten: im Einzelhandel, in der *Fast-Food*-Branche oder

<sup>125</sup> Vgl. Christel Kumbruck/Mechthild Rumpf/Eva Senghaas-Knobloch, Unsichtbare Pflegearbeit. Fürsorgliche Praxis auf der Suche nach Anerkennung, Münster 2010, S. 235ff. Grundsätzlich zur Interaktionsarbeit vgl. Fritz Böhle/Jürgen Glaser (Hrsg.), Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktion in der Dienstleistung, Wiesbaden 2006.

<sup>126</sup> Vgl. E. Senghaas-Knobloch (Anm. 16), S. 101ff.

der Reinigungsbranche.<sup>27</sup> Während ein Abbau körperlicher Belastungen an vielen Arbeitsplätzen – keineswegs überall – gelungen ist, treten durch hohe Arbeitsanforderungen bei verringertem Personal und allgemein beschleunigter Zeitökonomie verstärkt psychische Belastungen auf. Tatsächlich haben psychische Erkrankungen, besonders Erschöpfungssyndrome wie Burn-out, bei der Zahl und Dauer der Arbeitsunfähigkeitstage längst die Herz-Kreislauferkrankungen überholt.<sup>28</sup> Die Bedeutung dieser Entwicklungen angesichts einer alternenden Gesellschaft beginnt gerade erst in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden.

Hier wären nun die Institutionen des überbetrieblichen Sozialschutzes und des betrieblichen Arbeitsschutzes besonders gefordert. Genau diese Institutionen und ihre Kontrollmöglichkeiten verlieren aber gegenwärtig an Boden: überbetrieblich aufgrund mangelnder Regelungen zum Sozialschutz für neue Erwerbsformen und informelle Arbeit; betrieblich aufgrund flexibler Arbeitsformen und Arbeitszeiten, neuer Arbeitskulturen in neuen Branchen, die zunächst von einer jugendlichen Hochleistungskultur geprägt waren und in denen aufgrund der Ausbreitung kleiner Unternehmen eine formale Interessenvertretung der Belegschaft (Betriebsrat) nicht existiert.

## Decent Work für alle?

Die Arbeitskraft ist an die Person der Menschen und deren Würde gebunden; der Arbeitsmarkt darf daher nicht als Markt wie jeder andere begriffen werden. Diese Einsicht ist schon 1919 bei der Gründung der ILO feierlich in der Verfassung der Organisation verankert worden. Seit 1999 bemüht sich die ILO mit ihrer „Agenda für Decent Work“ den Fehlentwicklungen der Globalisierung im Arbeitsleben entgegenzutreten. Zu den Säulen der Decent Work-Agenda gehören Rechte bei der Arbeit, Beschäftigungsförderung, Sozialschutz und Sozialdialog.<sup>29</sup> Man könnte

<sup>27</sup> Vgl. Claudia Gather et al., Vergeben und Vergessen? Gebäudereinigung im Spannungsfeld zwischen kommunalen Diensten und Privatisierung, Hamburg 2005.

<sup>28</sup> Vgl. Betriebliche Krankenkassen Bundesverband, BKK Gesundheitsreport. Seelische Krankheiten prägen das Krankengeschehen, Essen 2008.

<sup>29</sup> Vgl. Eva Senghaas-Knobloch, Internationale Arbeitsregulierung, in: APuZ, (2010) 34–35, S. 27–33.

dies ein Programm zur Achtsamkeit in Gesellschaften und Unternehmen nennen.<sup>30</sup>

Welche Folgen müsste es in Deutschland zeitigen? In Deutschland müsste das Politikziel *Decent Work* bei der Förderung produktiver *Beschäftigung* eine nachhaltige Arbeitsqualität anstreben, in der sich gute Arbeitsbedingungen mit guten Arbeitsergebnissen und ökologischer Sensibilität verbinden: Angesichts atypischer Beschäftigungsverhältnisse bedarf es neuer Bezugsgrößen für *Sozialschutz* im Falle von Krankheit, Alter und Arbeitslosigkeit. Das von der EU-Kommission lancierte Konzept der *Flexicurity* (Flexibilität und Sicherheit), so diskussionsbedürftig es noch konzeptionell sein mag, hat vor allem ein Umsetzungsproblem.<sup>31</sup> Weiterhin bedarf es der *organisierten Vertretung* von Beschäftigten, vor allem in transnational agierenden Unternehmen; für Alleinselbstständige wären neue genossenschaftliche Formen zu erproben.

Neben diesen gesellschaftspolitischen Ansätzen müssten auf der Seite der Unternehmen Routinen für Achtsamkeit eingeführt werden, zum Beispiel durch gesicherte (Zeit-)Räume für geschützte Dialoge zur gesundheitspräventiven Thematisierung problematischer Organisationsabläufe. Viele mittelständische Betriebe konnten bekanntlich auf der Grundlage achtsamer sozialer Beziehungen auch wirtschaftliche Turbulenzen erfolgreich überstehen. Es geht um notwendige Rahmenbedingungen, damit Unternehmen wieder als soziale Erfahrungsräume und nicht vor allem als Finanzanlage wahrgenommen werden. Die Geltung des Erwerbsbürgerprinzips für Männer und Frauen macht es zudem unabdingbar, dass auch die Flexibilitätsanforderungen der nicht beruflichen Sorgertätigkeiten in der Arbeitspolitik berücksichtigt werden, damit sie mit den Flexibilitätsanforderungen der Erwerbsarbeit in Einklang gebracht werden können. Eine innovative Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft ist ohne humane Arbeitsbedingungen nicht zukunftsfähig.

<sup>30</sup> Vgl. Guido Becke et al. (Hrsg.), „Decent Work“. Arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven für eine globalisierte und flexibilisierte Arbeitswelt, Wiesbaden 2010.

<sup>31</sup> Vgl. Berndt Keller, Flexicurity. Umsetzung und Implementation von Konzepten, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 19 (2010) 2–3, S. 195–208.

Julia Lepperhoff

# Qualität von Arbeit: messen – analysieren – umsetzen

Hauptsache Arbeit!“ ist in den Auseinandersetzungen um Erwerbsarbeit ein häufig gehörtes Schlagwort. Seit längerem wird

**Julia Lepperhoff**

Dr. phil., geb. 1969; Professorin für Sozialpolitik an der Evangelischen Hochschule Berlin, Teltower Damm 118–122, 14167 Berlin. lepperhoff@eh-berlin.de

der arbeitspolitische Fokus jedoch auch auf die Qualität von Arbeit gelegt. Aber was verstehen wir eigentlich unter Qualität von Arbeit? Welche Kriterien werden zugrunde gelegt, und wie kann

Qualität gemessen werden? Um diese Fragen zu beantworten, ist es hilfreich, die auf europäischer und bundesdeutscher Ebene diskutierten Qualitätskonzepte mit Blick auf ihre Inhalte, die damit verbundene Praxis und ihre Leerstellen zu analysieren. Die Bewertung dieser Qualitätskonzepte geht dabei von folgenden Überlegungen aus:

Erstens ist bei (Mess-)Konzepten zur Qualität von Arbeit zentral, wie Arbeit definiert wird. Zu fragen ist, ob es vorrangig um Erwerbsarbeit und damit um die Qualität bezahlter Arbeit geht. Angesprochen ist das meist unsichtbare Feld von *Care*-Arbeit, die im weitesten Sinne als menschliche Reproduktionsarbeit des Versorgens, Erziehens und Betreuens definiert werden kann. Diese Sphäre schafft nicht nur die sozialen Voraussetzungen für Produktion und globalisierte Märkte, sondern kann selbst als ein zentrales Feld gesellschaftlicher Produktion betrachtet werden.<sup>1</sup> Dementsprechend muss die Frage beantwortet werden, ob auch unentgeltliche Arbeit konzeptionell integriert wird, und wer bei den in der politischen Öffentlichkeit diskutierten Konzepten zur Qualität von Arbeit überhaupt in die Betrachtung eingeschlossen wird. Stehen erwerbstätige Personen im Zentrum, oder geht es auch um diejenigen, die nicht erwerbstätig sind?

Zweitens ist auch die Erwerbsarbeit differenziert zu betrachten. Eva Senghaas-Knobloch unterscheidet vier Funktionen von Erwerbsarbeit: individuelles Einkommen, psychosoziale Funktion, soziale Absicherung und bürgerschaftliche Integration über Erwerbsarbeit.<sup>2</sup> Zu prüfen ist, ob bzw. inwiefern diese Dimensionen bei der Messung von Qualität in einer hierarchischen Rangfolge stehen. So stellt sich die Frage, ob und wie die psychosoziale Funktion von Erwerbsarbeit und die bürgerschaftliche Integration durch Erwerbsarbeit überhaupt in Überlegungen zur Weiterentwicklung der Qualität von Erwerbsarbeit einfließen. Insbesondere hinsichtlich der gesellschaftlichen Integrationsfunktion bleibt offen, wie diese in (Mess-)Konzepten abgebildet werden kann.

Drittens ist es für die Einschätzung von Qualitätskonzepten von zentraler Bedeutung, ob und wie ungleiche Erwerbchancen und -realitäten erfasst werden. Der Arbeitsmarkt in Deutschland, aber auch innerhalb der Europäischen Union (EU) ist stark segregiert. Neben einer starken Geschlechtersegregation sind die nationalen Arbeitsmärkte auch entlang anderer sozialer Kategorien gespalten. Junge oder ältere Beschäftigte, Menschen mit Behinderung oder Migrantinnen und Migranten haben nicht nur niedrigere Beschäftigungsquoten, sondern arbeiten häufiger in atypischen und vielfach prekären Arbeitsverhältnissen. Geschlechtliche und soziale Ungleichheiten im Erwerbsleben sind aber nicht naturgegeben, sondern das Resultat gesellschaftlicher Machtverhältnisse und stehen in engem Zusammenhang mit der politischen Steuerung der Arbeitsmärkte. Sie haben mithin einen primär sozialstrukturellen Hintergrund. Zu fragen ist daher etwa, ob die aktuellen Politiken und die damit verknüpfte Vorstellung von Qualität der Erwerbsarbeit diese Ungleichheiten aufrechterhalten und womöglich eher verschärfen, oder dazu beitragen können, soziale Exklusion abzubauen.

Viertens muss bei jeder Diskussion über Qualität von Arbeit die Form der Messung

<sup>1</sup> Vgl. Ursula Apitzsch/Marianne Schmidbaur, *Care und Reproduktion*. Einleitung, in: dies. (Hrsg.), *Care und Migration. Die Ent-Sorgung menschlicher Reproduktionsarbeit entlang von Geschlechter- und Armutsgrenzen*, Opladen–Farmington Hills 2010, S. 12.

<sup>2</sup> Vgl. Eva Senghaas-Knobloch, *Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft*, in: *Arbeit*, 8 (1999) 2, S. 119ff.



reflektiert werden: Wird Qualität als abgeleitete Kategorie (von Quantität) begriffen? Stehen vorrangig strukturelle Dimensionen von Erwerbsarbeit im Mittelpunkt, oder werden jenseits dessen auch subjektive Einschätzungen von Arbeitenden erhoben, die ein elementarer Bestandteil bei der Bewertung der Qualität von Arbeit sind? Nur so können die komplexen Verschiebungen abgebildet werden, die sich durch den Wandel von Arbeit und Arbeitsverhältnissen ergeben.

Insgesamt wird deutlich, dass es bei der Diskussion und Messung der Qualität von Arbeit auch um Faktoren geht, die nicht notwendig oder gar ausschließlich mit der unmittelbaren Qualität am Arbeitsplatz zusammenhängen. Vielmehr muss die Perspektive auf Arbeit als Medium gesellschaftlicher Integration sowie die Frage der sozial ungleichen Verteilung, Bewertung und Organisation von Arbeit stärker in den Mittelpunkt rücken. Im Folgenden sollen mit Blick auf diese Aspekte die Debatten zur Qualität von Arbeit in der EU und in Deutschland vorgestellt und analysiert werden.

## Qualität von Arbeit in der EU

Die Qualität von (Erwerbs-)Arbeit ist seit dem Lissabon-Gipfel im Jahr 2000 ein Thema in der EU. Unter dem Motto „More and better jobs“ verfolgt die Europäische Beschäftigungsstrategie (EBS) nicht nur das Ziel, Beschäftigung quantitativ auszuweiten, sondern verbindet dies auch mit dem Anspruch an eine höhere Qualität von Erwerbsarbeit.<sup>f</sup> So wurden vor dem Hintergrund des nicht ausgeschöpften Erwerbspersonenpotenzials einerseits Zielquoten für die Beschäftigung von durchschnittlich 70 Prozent für Männer und 60 Prozent für Frauen bis zum Jahr 2010 festgelegt. Andererseits wurde „die Steigerung der Arbeitsqualität und -produktivität“ als Ziel in die Lissabon-Strategie integriert. Im Jahr 2001 wurde ein Katalog aufgestellt, der zehn Dimensionen von Qualität umfasst: 1. Intrinsische Qualität der Arbeitsplätze, 2. Qualifikationen, lebenslanges Lernen und berufliche Entwicklung, 3. Gleichstellung der

<sup>f</sup> Vgl. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *More and better Jobs? Patterns of Employment Expansion in Europe (1995–2006)*, Luxemburg 2008.

Geschlechter, 4. Arbeitsschutz, 5. Flexibilität und Sicherheit, 6. Eingliederung und Zugang zum Arbeitsmarkt, 7. Arbeitsorganisation und Vereinbarkeit von Arbeitsleben und Privatleben, 8. Sozialer Dialog und Arbeitnehmermitbestimmung, 9. Diversifizierung und Nichtdiskriminierung, 10. Gesamtwirtschaftsleistung und Produktivität.<sup>f</sup> Diese Überlegungen zur Qualität von Erwerbsarbeit fanden ab 2002 auch ihren Niederschlag in den Leitlinien für die nationalstaatlichen Beschäftigungspolitiken.<sup>f</sup>

Die vergangenen zehn Jahre haben jedoch gezeigt, dass die Qualität von (Erwerbs-)Arbeit dem quantitativen Wachstum von Beschäftigung deutlich untergeordnet wird. Begründet wird das zum einen mit ökonomischen Krisen und den nicht erreichten Zielen bei den Beschäftigungsquoten.<sup>f</sup> Wie zuletzt in der Finanzmärkte- und Wirtschaftskrise ab Herbst 2008 wird die Forderung nach einer besseren Qualität von Erwerbsarbeit als „Luxusdebatte“ stigmatisiert, da Qualität als abgeleitete Kategorie von Wachstum und Beschäftigungsausweitung gilt.<sup>f</sup> Dabei sind gerade jene Länder mit den höchsten Beschäftigungsquoten in der Regel auch diejenigen mit einer hohen Qualität von Erwerbsarbeit, so dass diese zwei Ziele einander nicht ausschließen (müssen). Zum anderen konterkarieren auch die nationalen Beschäftigungspolitiken Ziele zur Qualität von Erwerbsarbeit, denn die Umsetzung der beschäftigungspolitischen Leitlinien hängt von der politischen

<sup>f</sup> Vgl. Europäische Kommission, Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. *Beschäftigungspolitik und Sozialpolitik: ein Konzept für Investitionen in Qualität*, KOM(2001) 313, Brüssel 2001, S. 12 ff.

<sup>f</sup> Vgl. Alexandra Scheele, *Ambivalenzen der Frauenerwerbstätigkeit in Europa und geschlechtergerechte Kriterien zur Bestimmung der Qualität von Arbeit*, in: Julia Lepperhoff/Ayla Satilmis/Alexandra Scheele (Hrsg.), *Made in Europe. Geschlechterpolitische Beiträge zur Qualität von Arbeit*, Münster 2005, S. 42.

<sup>f</sup> Vgl. Europäische Kommission, *Die Herausforderung annehmen. Die Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung. Bericht der Hocharrangigen Sachverständigengruppe unter Vorsitz von Wim Kok*, Luxemburg 2004.

<sup>f</sup> Vgl. Julia Lepperhoff/Alexandra Scheele, „More and better Jobs“? Politische Konzepte zur Qualität von Arbeit, in: Heike Brabandt/Bettina Roß/Susanne Zwingel (Hrsg.), *Mehrheit am Rand? Geschlechterverhältnisse, globale Ungleichheit und transnationale Handlungsansätze*, Wiesbaden 2008, S. 134 f.

„Interpretation“ der einzelnen EU-Mitgliedstaaten ab.<sup>8</sup> Die Orientierung an den Mastrichter Konvergenzkriterien befördert dabei eine Deregulierung und Flexibilisierung von Beschäftigung. Die deutliche Ausweitung von atypischer und oftmals prekärer Beschäftigung sowie der Ausbau eines Niedriglohnssektors stehen Kernzielen der Qualitätsoffensive diametral entgegen.<sup>9</sup> Insgesamt hat das Thema der Qualität an politischer Bedeutung verloren. Eine Veränderung dieser Politik ist auch mit der 2010 ausgerufenen neuen EU-Strategie für Wachstum und Beschäftigung „Europa 2020“ nicht in Sicht.

Außerdem gibt es auf europäischer Ebene zur Messung der Qualität von Arbeit letztlich keine operationalisierbare Bewertungsmethode. Die EU-Agentur *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Eurofound) hat dies öfteren moniert, dass die Menge und Breite der von der EU aufgerufenen Qualitätsfaktoren eine politische Nutzung deutlich erschweren. Dies zeigen nicht zuletzt die skizzierten Qualitätsdimensionen aus der EBS. Den umfangreichen Erhebungen von Eurofound über Arbeitsbedingungen (*European Working Conditions Surveys – EWCS*), in denen seit 1990 alle fünf Jahre Beschäftigte und Selbstständige zu ihrer Tätigkeit befragt werden, liegt daher ein Konzept von Erwerbsarbeit und Beschäftigung mit vier Dimensionen (Berufliche Entwicklung und Beschäftigungssicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden, Kompetenzentwicklung, Vereinbarkeit von Arbeits- und Freizeit) zugrunde.<sup>10</sup> Eine Übersetzung in politisch überprüfbare Ziele steht dennoch vor großen Schwierigkeiten. Schließlich werden auch ungleiche Erwerbchancen und -verläufe und damit jene Benachteiligungsstrukturen, die den arbeitsmarktpolitischen Kontext für eine Auseinandersetzung mit Arbeitsqualität stellen, nicht hinreichend integriert. So adressieren zum

<sup>8</sup> Vgl. Sylvia Walby, *Gender and Work in Europe: Rethinking Concepts and Theories*, in: J. Lepperhoff/A. Satilmis/A. Scheele (Anm. 5), S. 28.

<sup>9</sup> Vgl. Klaus Dräger, *Alternativen zur Lissabon-Strategie der EU. Europa braucht eine integrierte Nachhaltigkeitsstrategie*, in: *Widerspruch. Europa sozial*, 25 (2005) 48, S. 17–30.

<sup>10</sup> Vgl. Eurofound, *Changes over time – First findings from the fifth European Working Conditions Survey*, Dublin 2010, online: [www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1074.htm](http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1074.htm) (28. 2. 2011).

Beispiel die beschäftigungspolitischen Leitlinien des Europäischen Rates besonders gefährdete Gruppen am Arbeitsmarkt keinesfalls durchgängig.<sup>11</sup> Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt werden so nicht als Teil der Qualitätsdebatte verhandelt.

## Messkonzept des Statistischen Bundesamts

Das Statistische Bundesamt hat die Qualität von Arbeit 2010 anhand von sieben Dimensionen gemessen: 1. Arbeitssicherheit und Gleichstellung, 2. Einkommen und indirekte Arbeitgeberleistungen, 3. Arbeitszeit, Ausgleich von Beruf und Privatleben, 4. Beschäftigungssicherheit und Sozialleistungen, 5. Arbeitsbeziehungen, 6. Qualifikation und Weiterbildung, 7. Zusammenarbeit und Motivation. Innerhalb dieser Dimensionen wird die Qualität von Erwerbsarbeit mit rund 30 Kennzahlen dargestellt.<sup>12</sup> Als Grundlage für die Daten zur Qualität der Arbeit aus Sicht der Erwerbstätigen dient vor allem die international vergleichbare Arbeitskräfteerhebung im Rahmen des Mikrozensus. So wird eine Fülle von Daten präsentiert, die aber keine Interpretation der Befunde beinhaltet. Daten zum Rückgang von (insbesondere tödlichen) Arbeitsunfällen einerseits und zur hohen Belastung durch arbeitsbedingten Stress andererseits, aber auch die Zunahme von Teilzeitbeschäftigung mit geringem Stundenumfang und befristeter Beschäftigung sowie der wachsende Niedriglohnbereich zeigen zwar den Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft an. Es fehlt aber im Weiteren eine arbeitsmarkt-, sozial- und tarifpolitische Bewertung. Damit wird auf die politischen Akteure verwiesen, die Schlussfolgerungen aus diesem Datenmaterial ziehen müssen.

Hintergrund für die Studie ist ein international vereinbarter Indikatorenrahmen, der von einer Taskforce aus Wirtschaftskommission der Vereinten Nationen für Europa (UNECE), Internationaler Arbeitsorganisation (*International Labour Organization*,

<sup>11</sup> Vgl. Europäischer Rat, *Beschluss des Rates vom 21. Oktober 2010 über Leitlinien für beschäftigungspolitische Maßnahmen der Mitgliedstaaten*, 2010/707/EU.

<sup>12</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, *Qualität der Arbeit – Geld verdienen und was sonst noch zählt*, Wiesbaden 2010, S. 4.

ILO) und Statistischem Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat) entwickelt wurde, um eine europaweite Vergleichbarkeit der Daten zur Qualität von Arbeit zu erzielen. Orientierungspunkte hierbei bilden die Indikatorendiskussion der ILO zur menschenwürdigen Arbeit (*decent work*) sowie die bereits oben angeführten Qualitätsdimensionen aus der Europäischen Beschäftigungsstrategie „More and better jobs“.<sup>13</sup> Qualität der Arbeit wird vom Statistischen Bundesamt als multidimensionales Phänomen betrachtet, das mit einem Mix aus „objektiven“ und „subjektiven“ Indikatoren erhoben werden müsse. Zugleich verweist das Statistische Bundesamt auf die Schwierigkeit, die Qualität von Arbeit zu bewerten, da diese von sehr unterschiedlichen Kriterien abhängen, deren Beurteilung letztlich nur im Rahmen von politischer Programmatik möglich sei. Eine Anordnung nimmt die Taskforce allerdings dennoch vor, indem sie die Qualitätsdimensionen stufenförmig nach der Maslowschen Bedürfnispyramide strukturiert, mit der fünf Typen menschlicher Bedürfnisse identifiziert werden,<sup>14</sup> die durch Erwerbsarbeit gedeckt werden. Dementsprechend stehen die Dimensionen „Arbeitssicherheit und Gleichstellung“ sowie „Einkommen“ beispielsweise vor „Zusammenarbeit und Motivation“.

Es stellt sich aber nicht nur die Frage der hierarchischen Darstellung von Qualitätsdimensionen, sondern auch die Auswahl der Dimensionen zugrundeliegenden Indikatoren muss kontinuierlich diskutiert und gegebenenfalls erweitert werden. So wird der Ausgleich von beruflichen und privaten Belangen überwiegend durch das Ausmaß der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gemessen (unter anderem über Personen, die Elternzeit und -geld in Anspruch nehmen, Erwerbstätigenquotenverhältnis und Teilzeitquote von Eltern). Dabei umfasst der Ausgleich von beruflichen und privaten Belangen weit mehr als die notwendige Zeit für Familien, zum Beispiel Freiräume für freiwilliges Engagement oder Freizeit. Des Wei-

<sup>13</sup> Vgl. Thomas Körner/Katharina Puch/Christian Wingerter, Qualität der Arbeit – ein international vereinbarter Indikatorenrahmen, in: *Wirtschaft und Statistik*, (2010) 9, S. 827–845.

<sup>14</sup> Dazu zählen physiologische Bedürfnisse, Sicherheit, soziale Bedürfnisse, Wertschätzung und Selbstverwirklichung.

teren muss die Aussagekraft manches Indikators relativiert werden: So sagt der Anteil der gesetzlich rentenversicherten Personen noch nichts über die Höhe der Rente aus und ob sie existenzsichernd ist.<sup>15</sup> Weitere Indikatoren sind in diesem Zusammenhang notwendig, um das Bild zur Qualität von Arbeit zu verdichten. Dabei wird deutlich, dass eine zu starke Anlehnung an der quantitativen Dimension von Beschäftigung und sozialer Sicherung eher verwässert als klärt.

## Initiative Neue Qualität der Arbeit

Eine andere Aktivität, die stärker im politischen Raum angesiedelt ist, stellt die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) dar, die vor dem Hintergrund des Wandels von Erwerbsarbeit im Jahr 2002 als Gemeinschaftsinitiative von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen startete und mit der eine gesellschaftliche Debatte angestoßen werden sollte zur Frage: „Wie wollen wir arbeiten?“ Erklärtes Ziel aller Akteure ist es, über Wissenstransfer, Förderung von unternehmensbezogenen Modellprojekten und gute betriebliche Praxen, „qualitativ gute Arbeitsbedingungen zum Wohle der Betriebe und Beschäftigten zu realisieren“.<sup>16</sup> Unter dem Motto „Wertschöpfung und Wertschätzung“ soll ein Einklang zwischen den Zielen von Wettbewerbsfähigkeit und menschengerechten Arbeitsbedingungen hergestellt werden. Handlungsfelder sind im Besonderen Unternehmenskultur, demografischer Wandel, gesunde Belegschaft – gesundes Unternehmen, guter Mittelstand und Branchen mit hohen Gesundheitsgefahren. Die Initiative ist vor allem auf den Bereich der bezahlten Arbeit in Produktion, Handwerk und hoch qualifizierter Dienstleistung zugeschnitten und entsprechend dem in Deutschland dominanten Modell der Sozialpartnerschaft auf Unternehmen und Arbeitnehmervertretung orientiert.

Typisch für die deutsche Perspektive ist zudem die Konzentration auf die unmittelbaren Bedingungen am Arbeitsplatz, insbesondere

<sup>15</sup> Vgl. Th. Körner/K. Puch/Ch. Wingerter (Anm. 13), S. 837.

<sup>16</sup> INQA, Erfolg durch gute Arbeitsbedingungen, Berlin 2010, S. 2.

hinsichtlich Gesundheit und Arbeitsschutz. INQA ist institutionell bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) angesiedelt, die mit der Erfassung und Analyse von Arbeitssicherheit, Gesundheitssituation und Arbeitsbedingungen in Betrieben und Verwaltungen befasst ist. Dabei hat die BAuA ihren ursprünglich traditionellen Ansatz des Arbeitsschutzes durchaus erweitert: „Die Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen und moderner Technik werden ebenso betrachtet wie das soziale Zusammenleben der Menschen im Betrieb oder die ökonomische Seite sicherer Arbeit.“<sup>17</sup> In ihren Publikationen zur Qualität von Arbeit sind Unfälle, Berufskrankheiten, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Arbeitsunfähigkeit und Renten von zentraler Bedeutung. Befunde zur Arbeitssituation von Frauen werden in der Regel gesondert ausgewiesen. Festzuhalten bleibt, dass hier einerseits versucht wird, die Qualitätsdimension tatsächlich ins Zentrum zu rücken und entscheidende Schritte zur Konkretisierung von Qualifikationskriterien getan wurden, andererseits Referenzpunkt dieser Aktivitäten in der Regel ein Normalarbeitsverhältnis bzw. arbeitspolitisch gestaltbares Beschäftigungsverhältnis ist, so dass bestimmte Gruppen in prekärer oder irregulärer Beschäftigung von vornherein von dieser Qualitätsoffensive ausgeschlossen bleiben.

## DGB-Index „Gute Arbeit“

Im Rahmen von INQA wurde 2006 auch eine Studie unter dem Titel „Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen“ veröffentlicht, welche die Basis für den von gewerkschaftlicher Seite im Jahr 2007 initiierten DGB-Index „Gute Arbeit“ bildete. Dieser Index soll die Arbeitsbedingungen in Deutschland aus Sicht der Beschäftigten erfassen und Ansatzpunkte für eine verbesserte Arbeitsgestaltung liefern. Unter der Devise „Gut ist eine Arbeit, die den Ansprüchen der Beschäftigten gerecht wird“<sup>18</sup> wird durch eine schriftliche Befragung einmal jährlich die Arbeitsquali-

tät aus Sicht der abhängig Beschäftigten erhoben. Die Beschäftigten bewerten in 15 Arbeitsdimensionen ihre Arbeitssituation, wobei diese Dimensionen in drei Teilindizes geteilt sind: Ressourcen, Belastungen sowie Einkommen und Sicherheit, die je zu einem Drittel in den Gesamt-Indexwert eingehen. Der DGB-Index „Gute Arbeit“ liefert also im Ergebnis eine Kennzahl für die Qualität der Arbeit. Auf einer Skala von 1 bis 100 erhalten Werte im Bereich 80 und mehr das Prädikat „Gute Arbeit“ (2010 lag die durchschnittliche Arbeitsqualität bei 59 Punkten). Laut des Berichtes von 2010 beurteilen die befragten Beschäftigten 15 Prozent als gute Arbeit, 52 Prozent als mittelmäßige Arbeit und 33 Prozent als schlechte Arbeit.<sup>19</sup> Insgesamt zeigt sich in den Erhebungen, dass die befragten Beschäftigten der Einkommens- und Beschäftigungssicherheit ein besonders hohes Gewicht geben.

Die Reaktionen auf den Index sind überaus gespalten:<sup>20</sup> Teile der Arbeitswissenschaft und die Arbeitgeberseite kritisieren, dass die subjektive Einschätzung der Beschäftigten einen sehr hohen Stellenwert hat und Aspekte zählen, die nicht im Einflussbereich von Betrieben liegen. Dieser Argumentation wird von anderen Stimmen aus der Arbeitsforschung und der gewerkschaftlichen Seite entgegenghalten, dass gerade die systematische Integration der subjektiven Dimension und damit von Ansatzpunkten zur Verbesserung der Qualität von Arbeit nach Maßgabe der Beschäftigten eine Erweiterung bisheriger Untersuchungen zur Qualität von Erwerbsarbeit und des engen Verständnisses von Arbeit darstellen. Hinter dieser Debatte steht damit auch die grundsätzliche Frage, ob Indizes als politisches Instrument eingesetzt werden (sollten) – oder eben nicht. Und es wird deutlich, dass es sich hierbei um mehr als methodische Fragen handelt, nämlich um eine dezidiert arbeitspolitische Bewertung der Arbeitsbedingungen im Praxistest.

<sup>19</sup> Vgl. DGB-Index Gute Arbeit, Der Bericht 2010. Wie die Beschäftigten die Arbeitsqualität in Deutschland beurteilen, Berlin 2010.

<sup>20</sup> Vgl. Jochen Prümper/Gottfried Richenhagen, Arbeitswissenschaftliche Bewertung des DGB-Index „Gute Arbeit“, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (ZfA), 63 (2009) 2, S. 175–187 (Themenheft „Für eine neue Humanisierungsoffensive“); ebd., 64 (2010) 1 (Themenheft „Gute Arbeit“).

<sup>17</sup> BAuA, Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten, Dortmund 2010, S. 5.

<sup>18</sup> DGB-Index Gute Arbeit, Leitbild, online: [www.dgb-index-gute-arbeit.de/leitbild](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/leitbild) (20.2.2011).

## Für einen erweiterten Qualitätsbegriff

Insgesamt wird deutlich, dass verschiedene Konzeptionen von Qualität auch verschiedene (Mess-)Probleme sowie unterschiedliche politische Schlussfolgerungen nach sich ziehen. Eine enge Definition von Qualität, die ausschließlich auf objektiven Strukturdaten basiert, läuft zum einen Gefahr, „weiche“ Faktoren auszugrenzen, die nicht an den Dimensionen von Einkommens- und Beschäftigungssicherheit oder eindeutig quantifizierbaren Größen orientiert sind. Hierzu gehören insbesondere Felder, in denen Erwerbsarbeit eine psychosoziale oder eine gesellschaftliche Integrationsfunktion besitzt. Zum anderen orientiert sich eine enge Definition von Qualität zwangsläufig am Status quo und kann den Wandel von Beschäftigung nur ex post beschreiben. Längerfristige, sich oftmals nur sukzessive abzeichnende Entwicklungen im Wandel der Arbeitsgesellschaft können dabei nicht angemessen berücksichtigt werden. Gleichwohl bleibt auch die strukturelle Dimension zur Erfassung der Qualität von Arbeit wichtig, um zu sehen, wie stark ungleiche Erwerbchancen und -verläufe in die Grundstrukturen des Arbeitsmarktes eingelassen und für dessen Funktionsweise konstitutiv sind. Insofern ist letztlich das Mischungsverhältnis objektiver und subjektiv relevanter Messgrößen bei der Entwicklung von Qualitätskonzepten entscheidend.

Qualität von Erwerbsarbeit muss zudem in einem größeren arbeitsmarktpolitischen Kontext analysiert und diskutiert werden, da ansonsten die gesellschaftliche Integrationsfunktion von Arbeit aus dem Blick gerät. Eine kontextlose Definition der Qualität von Arbeit ignoriert die höchst unterschiedlichen Zugangsmöglichkeiten zum Arbeitsmarkt und die im Arbeitsmarkt fortgesetzten sozialen Ungleichheiten. So zeigt sich, dass sich für jene Gruppen, deren Arbeitsbedingungen durch niedrige Qualität gekennzeichnet sind und die nur einen eingeschränkten Zugang zum Arbeitsmarkt besitzen, arbeits(markt-)politisch auch am wenigsten bewegt hat bzw. diese Gruppen zu schnell aus dem Blick geraten. Dies gilt für die deutsche Beschäftigungspolitik mit ihrer starken Konzentration auf den sozialpartnerschaftlichen Dialog noch stärker als für die europäische Ebene, die sozialen Zusammenhalt und Inklusion als Kern des europäischen Sozial- und Beschäf-

tigungsmodells betrachtet und vor diesem Hintergrund zumindest um ein Mindestmaß an Integration von am Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen bestrebt sein muss.

Wie stark Qualitätskonzepte gesellschaftliche Hierarchien und Widersprüche widerspiegeln, zeigt sich zuletzt auch dadurch, dass alle hier besprochenen Ansätze ausschließlich Erwerbsarbeit in das Zentrum ihrer Erfassung stellen. Der Bereich von *Care* und Reproduktion wird in der Regel als nachgeordnet betrachtet. Er muss sich den Erfordernissen von Erwerbsarbeit unterordnen bzw. mit ihnen „vereinbar“ werden. Gerade vor dem Hintergrund der wachsenden Durchlässigkeit von öffentlicher und privater (Produktions-)Sphäre unter dem Vorzeichen der Marktdurchdringung (versinnbildlicht durch die *Care-Worker* oder die Entgrenzung von Erwerbsarbeit) und der hohen ökonomischen Bedeutung der unbezahlten Arbeit wäre es geboten, den Bereich von *Care* auch im Rahmen von Qualitätsoffensiven neu zu denken. Überlegungen zur Messung des Wertes unbezahlter Arbeit sollten von Regulierungsbemühungen prekärer Arbeit (Mindestlöhne, Mindeststandards) und einer verstärkten gewerkschaftlichen Mobilisierung in diesen Feldern begleitet werden. Damit ließen sich Geschlechterhierarchien, aber auch die hierarchische Konzeption von Produktion und Reproduktion entlang weiterer Kategorien sozialer Ungleichheit hinterfragen.

Seit über zehn Jahren gibt es nunmehr Versuche, Qualität von Erwerbsarbeit zu messen und politisch zu befördern. Allerdings sind wir noch weit davon entfernt, Qualität von (Erwerbs-)Arbeit als allgemein anerkanntes Ziel und arbeitspolitische Strategie etabliert zu haben. Das lässt sich bei der Betrachtung der deutschen Situation klar erkennen. Qualität wird, wie in der jüngsten ökonomischen Krise erneut offensichtlich geworden ist, vorrangig als abgeleitete Kategorie von Quantität begriffen, mithin als „weiches“ Thema für gute Zeiten. Bislang hat das quantitative Beschäftigungswachstum also vorderste Priorität, allen Qualitätsoffensiven zum Trotz. Deswegen ist die Qualität von (Erwerbs-)Arbeit politisch immer umstritten und benötigt neben guten Konzepten und Strategien auch eine breite gesellschaftliche Unterstützung.

Alexander Böhne

# „Humanisierung“ der Arbeit und Wirtschaftlichkeit

## Essay

Traditionell wird die Öffentlichkeit alljährlich durch die Ergebnisse von Gewerkschaftskampagnen wie dem DGB-Index

**Alexander Böhne**

Dr. rer. pol., geb. 1969; Referent für Betriebliche Personalpolitik, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Haus der Deutschen Wirtschaft, Breite Straße 29, 10178 Berlin.  
a.boehne@arbeitgeber.de

„Gute Arbeit“ oder auch durch Mitarbeiterbefragungen international tätiger Unternehmensberatungen mit Horrorergebnissen bei der Arbeitszufriedenheit bzw. dem Engagement der Arbeitnehmer aufgeschreckt: Laut DGB-

Index „Gute Arbeit“ 2010 sind 31 Prozent der Befragten „fixiert“ unzufrieden, „konstruktiv“ unzufrieden oder lediglich „resignativ“ zufrieden. Kann das Management bei solchen Zahlen überhaupt *business as usual* betreiben? Um diese Frage vorweg zu beantworten: Es kann. Denn nicht nur beim Blick in das eigene Unternehmen oder auf die Kollegen ist man sehr verwundert, dass angeblich alle bis auf eine kleine Minderheit höchstens Dienst nach Vorschrift leisten sollen. Diese vermeintlichen Zustandsbeschreibungen der Arbeitsqualität und der Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland zeichnen lediglich ein bewusst verzerrtes Bild, das den tatsächlichen Verhältnissen nicht entspricht und allen Akteuren innerhalb und außerhalb der Unternehmen Unrecht tut.

Die Fakten hingegen zeigen die Wirklichkeit: Die Beschäftigten sehen ihre Arbeitssituation positiv. Eine repräsentative Befragung von Erwerbstätigen durch Krankenkassen und Berufsgenossenschaften im Rahmen der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) ermittelte: Fast 90 Prozent der Männer und Frauen betrachten ihre Arbeit als vielseitig und ab-

wechslungsreich und finden, dass diese ihnen Anerkennung einbringt. 79 Prozent der Männer und 87 Prozent der Frauen meinen, ihre Arbeit halte sie fit.<sup>1</sup> Dementsprechend verzeichnet Deutschland auch international Spitzenwerte bei der Arbeitszufriedenheit und beim Engagement. Nach einer Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sind fast 90 Prozent der befragten Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit zufrieden.<sup>2</sup> Deutschland liegt somit über dem OECD-Schnitt (etwa 80 Prozent). Nicht zuletzt bescheinigte das Weltwirtschaftsforum in Davos 2010 Deutschland nach der Schweiz, Schweden, Singapur und den USA unter insgesamt 140 Nationen das wettbewerbsfähigste Land zu sein. Und das ist sicherlich nicht nur der guten Infrastruktur geschuldet, sondern eben nur mit hochmotivierten Arbeitnehmern zu erreichen. Eine hohe Motivation der Arbeitnehmer liegt daher im ureigensten Interesse der Unternehmen, um im globalen Wettbewerb weiterhin zu bestehen: So berechneten Daniela Lohaus und Wolfgang Habermann für ein fiktives Unternehmen mit 400 Beschäftigten einen Leistungsverlust von 1,85 Millionen Euro, wenn sich die Mitarbeitermotivation um fünf Prozentpunkte reduziert.<sup>3</sup> Deutlich wird hier die ökonomische Relevanz, Demotivation zu vermeiden.

Warum gibt es aber in der öffentlichen Diskussion das Bestreben, nur die negativen Aspekte von Arbeit bzw. der Arbeitsbedingungen herauszustellen und stets belastungs- und risikoorientiert zu diskutieren? Positive Aspekte der Arbeit hingegen werden kaum thematisiert. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Beobachtung von Lawrence Kersten, einem ehemaligen Professor für Kommunikation und heutigem Manager, der – auf das Beispiel der USA bezogen – konstatiert, dass die Arbeitsbedingungen zwar immer besser werden, die Zufriedenheit der Mitarbeiter dennoch

<sup>1</sup> Vgl. Wolfgang Bödeker/Tobias Hüsing, IGA-Barometer 2. Welle. Einschätzungen der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert der Arbeit, zur Verbreitung und Akzeptanz von betrieblicher Prävention und zur krankheitsbedingten Beeinträchtigung der Arbeit, IGA-Report, (2007) 12.

<sup>2</sup> Vgl. OECD 2009, *Society at a Glance 2009* – OECD Social Indicators, Mai 2009.

<sup>3</sup> Vgl. Daniela Lohaus/Wolfgang Habermann, Kosten des Motivationsrückgangs, in: *Personal. Zeitschrift für Human Resource Management*, 2002 (12), S. 22–27, hier: S. 24.

teilweise rückläufig sei. Kersten schlussfolgert, dass „Enttäuschungen und Unzufriedenheit (...) sich vermeiden [ließe], wenn Angestellte weniger überzogene Ideale bezüglich ihrer Arbeit pflegten“.<sup>5</sup> Leider kultiviert der bereits erwähnte DGB-Index „Gute Arbeit“ diese verzerrte Wahrnehmung, was Arbeit für den Einzelnen leisten kann oder soll. Veröffentlichungen, welche die angeblich schlechte Arbeitsqualität und die daraus resultierenden Mitarbeitermotivation thematisieren, verfolgen hier eben ein erhebliches Eigeninteresse, um ihre politischen Botschaften in die Öffentlichkeit zu transportieren. Das ist völlig legitim, jedoch müssen die Ergebnisse der Studien vor diesem Hintergrund eingeordnet werden.

## Neue Herausforderungen

Bei der Diskussion um eine neue Kultur der Arbeit muss folgendes zur Kenntnis genommen werden: Die Unternehmen in Deutschland stehen auf dem Weg in eine wissensbasierte Dienstleistungsgesellschaft vor tiefgreifenden Veränderungen. Jedes Unternehmen hat dabei eine spezifische Ausgangsposition und somit zwangsläufig andere Strategien der Bewältigung. Gleichwohl müssen aber nahezu identische Herausforderungen des globalisierten und damit hoch intensivierten Wettbewerbs, der demografischen Entwicklung oder des Einflusses neuer Informationstechnologien gemeistert werden, um den wirtschaftlichen Erfolg und damit den Fortbestand am Markt nachhaltig zu sichern. Die genannten Entwicklungen machen eines deutlich: Das Verständnis von Arbeit bzw. der Organisation von Arbeit muss sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen.

Verschiedene Initiativen der Politik und insbesondere der Gewerkschaften scheinen auf die Frage, wie den Herausforderungen begegnet werden kann, eine scheinbar simple Antwort gefunden zu haben: Man „erhöhe“ einfach die Qualität der Arbeit (insbesondere die Gewerkschaften beanspruchen hier die alleinige Deutungshoheit darüber, was Arbeit „gut“ macht), dann werden zufriedene Mitarbeiter hervorragende Produkte und Dienstleistungen an glückliche Kunden verkaufen. Jeder Perso-

<sup>5</sup> E.L. Kersten/Leigh Buchanan/Gardiner Morse, Let me take you down, in: Harvard Business Review, (2004) 2.

nalverantwortliche weiß selbstverständlich: Die Unternehmensrealität ist wesentlich komplexer, und auf komplexe Fragen können nicht immer einfache Antworten gefunden werden. Unternehmen müssen im Spannungsfeld von Kapitalgebern, Arbeitnehmern, Kunden und Gesellschaft agieren, was zwangsläufig auch zu Zielkonflikten führen kann, so dass der „humanste Arbeitsplatz (...) nichts wert [ist], wenn er in einer konjunkturell schwierigen Situation wegen zu hoher Kostenbelastung aufgegeben werden muss“.<sup>6</sup> Die folgenden Studien zeigen bei der Behandlung der Themenfelder „Arbeitszufriedenheit“ und „Arbeitsqualität“ interessante Ansatzpunkte auf.

Das Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) greift bei der Diskussion um Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement das aus dem angloamerikanischen Raum stammende Konzept des *High Performance Workplace* (HPWO) auf. Charakteristika sind unter anderem flache hierarchische Strukturen, *job rotation* und *multi tasking* am Arbeitsplatz oder die stärkere Nutzung horizontaler Kommunikationsstrukturen, mit dem Ziel, die notwendige Innovationsfähigkeit und Flexibilität in einer dynamischen Unternehmensumwelt zu erhalten bzw. zu erhöhen.<sup>6</sup> Angenommen wird, dass die Ausrichtung der Arbeitsorganisation an HPWO die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter insgesamt erhöht. Bei der Untersuchung dieses Zusammenhangs kam das IZA unter anderem zu dem Ergebnis (basierend auf dem *European Survey on Working Conditions* aus dem Jahr 2000), dass sich insbesondere flexible Arbeitssysteme oder auch die Kommunikation mit Kollegen positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Leicht positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit entwickeln laut IZA auch Teamarbeit oder *job rotation* als mögliche Maßnahmen einer „innovativen“ Arbeitsorganisation.<sup>7</sup>

Eine 2008 veröffentlichte Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)

<sup>5</sup> Gesamtmetall 1975, zit. nach: Norbert Baszenski/Sascha Stowasser/Norbert Breutmann, Es war manches positiv – aber nicht alles sinnvoll: Ein Rückblick auf 35 Jahre staatliche geförderte Arbeitsforschung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 63 (2009) 2, S. 138–141, hier: S. 138.

<sup>6</sup> Vgl. Thomas K. Bauer, High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe, IZA Discussion Paper, (2004) 1265, S. 1.

<sup>7</sup> Vgl. ebd., S. 12f.

untersucht den Zusammenhang von Unternehmenskultur, Arbeitsqualität, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg.<sup>18</sup> Relevante Kulturdimensionen sind Mitarbeiterorientierung, Kundenorientierung, Qualitätsorientierung und Leistungsorientierung, wobei die Studie des BMAS ihren Schwerpunkt auf die Mitarbeiterorientierung legt. Befragt wurden über 37 000 Beschäftigte und deren Führungskräfte in über 300 Unternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten. Laut Studie wird die Arbeitszufriedenheit von den Beschäftigten in den Unternehmen mehrheitlich positiv bewertet. 77 Prozent der Befragten gaben an, mit ihrer Arbeit „im Großen und Ganzen“ zufrieden zu sein. Zwei Drittel der Befragten stimmten darüber hinaus der Aussage „Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz“ überwiegend zu. Schlussendlich gaben ebenfalls 77 Prozent der Befragten hinsichtlich des Mitarbeiterengagements an, dass sie noch mindestens fünf Jahre bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber bleiben wollen. Die deutschen Arbeitnehmer sind damit im Vergleich zu ihren Kollegen in anderen Ländern besonders loyal.

Die BMAS-Studie ermittelte jedoch bei aller Zufriedenheit mit der Arbeit zugleich auch einen Anstieg des erlebten Arbeitsstresses. Nicht untersucht wurde dabei allerdings die Bedeutung des individuellen Lebensstils im Zusammenhang mit dem Erleben von Stress bei der Arbeit. Der Anstieg des subjektiv empfundenen Stresses kann somit nicht ursächlich der vorgefundenen Unternehmenskultur zugerechnet werden. So verweist die Lehrerstudie 2006 der Universität Potsdam beispielsweise darauf, dass die Belastung von Lehrern auch die Folge einer falsch getroffenen Berufswahl ist. Eine große Zahl der Lehramtsstudenten und Referendare ist den psychischen Anforderungen des von ihnen gewählten Berufes überhaupt nicht gewachsen. Somit führen weniger der Unterricht und die aktuellen Arbeitsbedingungen zu psychischen Problemen oder Erschöpfung, sondern vielmehr Persönlichkeitsmerkmale. Dementsprechend bleibt den Unternehmen im Falle mangelnder persönlicher Eignung für den gewählten

<sup>18</sup> Vgl. BMAS, Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Berlin 2008, online: [www.bmas.de/portal/24842/property=pdf/f371\\_\\_forschungsbericht.pdf](http://www.bmas.de/portal/24842/property=pdf/f371__forschungsbericht.pdf) (2.3.2011).

Beruf eine nur kleine oder überhaupt keine Einflussmöglichkeit, über die Unternehmenskultur oder die Arbeitsbedingungen die individuelle Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Deutlich wird, dass teilweise Erwartungshaltungen abgefragt werden, die mit der betrieblichen Realität in nahezu keinem Zusammenhang stehen und so auch nicht betriebswirtschaftlich sinnvoll zu realisieren sind. So ist aufgrund eines zu bewältigenden Auftrags- oder Arbeitsvolumens ein selbstbestimmter Überstundenausgleich und damit totale Zeitsouveränität nicht immer möglich, auch im Hinblick auf andere Kollegen, die dies sonst kompensieren müssten. Weiterbildung und Personalentwicklung sind ohne Frage wichtig, sind aber eben nicht allein Aufgabe der Führungskraft – vielmehr bedarf es auch der Eigeninitiative des Einzelnen, seine Arbeitsfähigkeit durch Weiterbildung zu erhalten. Die genannten Beispiele zeigen, dass die Qualität der Arbeitsplätze oft vollkommen realitätsfern thematisiert wird.

Ein weiteres Paradoxon: Das Geva-Institut ermittelte 2007 bei internationalen Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit, beruflichen Einstellung und zum bevorzugten Führungsstil, dass deutsche Arbeitnehmer eher „Alpha-Typen“ in Führungspositionen präferieren, und sie Durchsetzungsstärke und Entschlusskraft erwarten. Gleichwohl erfordert „Gute Arbeit“ laut DGB-Index aber absolute Entscheidungssouveränität darüber, wann und wie viel Arbeit jemand leistet. Dieser Widerspruch wird in den Unternehmen schwer aufzulösen sein.

Subsumierend lässt sich festhalten: Vor dem Hintergrund der differenzierten Ergebnisse der einzelnen Studien wird deutlich, dass allgemeingültige Aussagen hinsichtlich „Guter Arbeit“ oder „guter Arbeitsbedingungen“ kaum möglich sind, und dass die Frage von Erwartungshaltungen und objektiven Kriterien dabei sorgfältig zu prüfen ist. Jedweden Normierungs- oder Regulierungsversuchen ist daher eine Absage zu erteilen. Nur im unternehmensindividuellen Kontext kann es gelingen, Arbeit so zu gestalten, dass Bedarfe des Unternehmens und Bedürfnisse der Mitarbeiter betriebswirtschaftlich sinnvoll in Einklang gebracht werden können. Und nur dies trägt dann auch zum unternehmerischen Erfolg bei.



Cordula Drautz

# Arbeit und Autonomie. Plädoyer für eine nachhaltige Arbeitspolitik

Deutschlands Arbeitspolitik ist nicht nachhaltig. Die Sozialversicherungssysteme, das Lohngefüge, die Arbeitszeitgesetze – sie alle bauen auf

**Cordula Drautz**

Dipl.-Politologin, geb. 1981; Fellow der „stiftung neue verantwortung“; zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören Nachhaltigkeits- und Wachstumspolitik sowie die Zukunft der Arbeit.  
cd@stiftung-nv.de

einer Vorstellung von Arbeit auf, die überholt ist. Will Deutschland im internationalen Wettbewerb um die Wirtschaftskraft in der weltweiten Spitzengruppe mitspielen und gleichzeitig für Beschäftigte ein attraktives Land bleiben, sind substantielle Veränderungen notwendig. Aktuelle politische Debatten zeigen, dass die den deutschen Arbeitsmarkt regulierenden Systeme den gesellschaftlichen Realitäten des 21. Jahrhunderts nicht mehr gerecht werden. Die Kontroversen um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, um die Vergütung von Managern, Mindestlöhne und eine angemessene Unterstützung im Falle von Arbeitslosigkeit sind Beispiele dafür.

## Nachhaltigkeit sozial und ökonomisch denken

Das Prinzip der Nachhaltigkeit muss daher auch auf Arbeitspolitik angewandt werden. Der Nachhaltigkeitsgedanke entspringt der Vorstellung, dass Systeme sich aus sich selbst regenerieren müssen, damit ihre Grundlage erhalten bleibt. Ist also in der Forstwirtschaft wichtig, dass nur so viele Bäume abgeholzt werden, wie auch nachwachsen können, gilt in der Arbeitswelt und in modernen Volkswirtschaften, dass die individuelle Arbeitskraft und die kollektiven Arbeitsbeziehungen so justiert werden müssen, dass sie dauerhaft den Wohlstand des Landes erhalten. Nur so wird

der zentralen Bedeutung von Arbeit in der deutschen Gesellschaft – sowohl aus volkswirtschaftlicher als auch aus individueller Sicht – Genüge getan. Um eine auf Dauer zukunftsfähige und lebenswerte Gesellschaft zu schaffen, die widerstandsfähig gegen negative Entwicklungen ist und flexibel auf veränderte ökonomische und soziale Umstände reagieren kann, muss ein Ausgleich zwischen den verschiedenen sozialen Kräften und nicht zuletzt zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen angestrebt werden. Dies ist nur möglich, wenn die Partizipation aller Mitglieder dieser Gesellschaft gewährleistet ist.<sup>1</sup>

Die Grundlagen des Wohlstandes der „Deutschland-AG“ sind jedoch durch ökonomische und soziale Entwicklungen gefährdet. Der demografische Wandel und eine alternde Gesellschaft führen dazu, dass es immer mehr Menschen gibt, die aus den Sozialversicherungssystemen Rente beziehen, während immer weniger Beitragszahler in das System einzahlen. Obwohl die Arbeitslosigkeit in den vergangenen Jahren insgesamt zurückging, ist die Zahl der Arbeitssuchenden angestiegen: Viele Menschen sind unterbeschäftigt und würden gern mehr arbeiten. Signifikant zugenommen hat auch der Anteil der Beschäftigten im Niedriglohnsektor. Dieser Sektor fängt nicht etwa gering qualifizierte Arbeitnehmer auf, vielmehr verfügen mittlerweile bis zu 80 Prozent der hier Beschäftigten über formale Berufsqualifikationen. Der Staat muss daher zunehmend Löhne unterhalb der Armutsgrenze subventionieren. Die Löhne von mehr als einer Million Beschäftigten werden mit Arbeitslosengeld II aufgestockt.<sup>2</sup> Gewerkschaften fordern daher: „Von Arbeit muss man leben können.“

Auch sogenannte atypische Beschäftigungen nehmen zu. Immer weniger Menschen arbeiten abhängig beschäftigt in Vollzeit. Stattdessen nehmen alternative Beschäftigungsformen zu. So steigt zum Beispiel die Anzahl der Solo-Selbstständigen, der Leih- und Zeitarbeiter. In diesen Bereichen hat ein

<sup>1</sup> Vgl. Cordula Drautz/Tobias Leipprand, Arbeit. Autonomie. Anerkennung, in: enorm. Wirtschaft für den Menschen, (2010) 3, S. 68–69.

<sup>2</sup> Vgl. Werner Eichhorst/Paul Marx/Eric Thode, Arbeitsmarkt und Beschäftigung in Deutschland 2000–2009. Benchmarking Deutschland: Beschäftigungserfolge bei zunehmender Differenzierung, Gütersloh 2009.

## Von Arbeitsmarktpolitik zu Arbeitspolitik

Beschäftigungswachstum stattgefunden, mit dem die qualitative Entwicklung des Arbeitsmarktes jedoch nicht Schritt hält. Im Zuge dieser weiter fortschreitenden Flexibilisierung ist der Markt zwar aufnahmefähiger geworden, allerdings auch um den Preis größerer Lohnungleichheit. Die Einkommen der unteren und mittleren Einkommensgruppen haben real nicht zugenommen, die Spreizung des Lohngefüges hingegen schon. Die Einkommensungleichheit hat in Deutschland stärker zugenommen als in jedem anderen OECD-Land.<sup>¶</sup>

Hinzu kommt, dass institutionelle Absicherungen der traditionellen Erwerbsarrangements – etwa die Bemühungen um eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf – sich häufig als unflexibel, wirkungsschwach oder widersprüchlich erweisen. Elternschaft führt am Arbeitsplatz noch immer zur „Schwächung der zugeschriebenen Kompetenz, der übertragenen Verantwortlichkeiten und der Aufstiegschancen im Unternehmen“.<sup>¶</sup> Auch psychische Erkrankungen und Stresssymptome, die auf Arbeitsbelastungen zurückgeführt werden können, haben stark zugenommen. Der AOK-Bundesverband meldete 2008, dass die Fehlzeiten wegen psychischer Krankheiten seit 1995 um 80 Prozent gestiegen sind. 800 000 Menschen in Deutschland nehmen am Arbeitsplatz Tabletten, um Stress und Konflikte auszuhalten, und schlucken regelmäßig verschreibungspflichtige Neuropharmaka, um ihre Leistung im Beruf gezielt zu steigern. Nur langsam verschiebt sich die Debatte von einer individuellen Schuldzuweisung hin zur arbeitsbedingten und strukturellen Ursachenforschung, die Frage nach betrieblichen Präventionsstrategien tritt dabei in den Vordergrund. All dies sind Entwicklungen, die es notwendig machen, die Nachhaltigkeitsdebatte aus dem ökologischen in den ökonomischen und sozialen Bereich zu übertragen.<sup>¶</sup>

¶ Vgl. Christa Wichterich, Die Krise ist nicht geschlechtsneutral, in: Social Watch Deutschland Report, (2009) 8, S. 32–35, hier: S. 32.

¶ Michael Borchard, Eltern unter Druck. Selbstverständnisse, Befindlichkeiten und Bedürfnisse von Eltern in verschiedenen Lebenswelten, Berlin 2008, S. 16.

¶ Weitere Aspekte eines umfassenden Nachhaltigkeitsbegriffs wurden von Expertenteams der „stiftung neue verantwortung“ unter der Leitung der Autorin entwickelt. Vgl. stiftung neue verantwortung,

Der Staat hat sich lange auf die reine Arbeitsmarktpolitik beschränkt. Sie wird durch die Bundesagentur für Arbeit und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales zentral auf Bundesebene gesteuert und durch die Landesarbeitsministerien auf Landes- und kommunaler Ebene gestaltet. Klassisch wurde Arbeitsmarktpolitik als das Bündel aller staatlichen Instrumente verstanden, welche die Beschäftigungschancen von Menschen steigern, Arbeitsplätze sichern und Arbeitsbedingungen verbessern. Ihr Handlungsfeld liegt in marktkorrigierenden Maßnahmen, um Phänomenen wie Arbeitslosigkeit zu begegnen.

Die Reichweite des Sozialstaats-Postulats als Kernstück staatlicher Ausgleichspolitik ist politisch umstritten. Sehen die einen den Sozialstaat als Hängematte für Arbeitsunwillige, begreifen andere ihn als eine große zivilisatorische Errungenschaft, die nicht nur soziale Rechte vergibt, sondern die Integration der Gesellschaft und die Überwindung der Klassengesellschaft erst ermöglicht.

Nach Heribert Prantl sind „soziale Rechte (...) Rechte auf Teilhabe (...). Der gute Sozialstaat ist daher auch keine Unternehmung, die nur auf die Krankheit, die Arbeitslosigkeit, den Schicksalsschlag wartet und dann helfend eingreift. Seine Leistungsstärke zeigt sich also nicht erst und nicht nur am Niveau der Versorgung, wenn dieser Fall eintritt und er dann die Kalamitäten möglichst gut ausgleicht. Sie zeigt sich auch an der Kreativität, mit der er es seinen Bürgern ermöglicht, selbstbestimmt zu leben.“<sup>¶</sup> Arbeitspolitik statt Arbeitsmarktpolitik steht in diesem Sinne für eine Perspektive, die sich über marktkorrigierende Maßnahmen hinaus konsequent an der Entwicklung der sogenannten *human resources* nach dem Grundsatz des „Förderns und Forderns“ und der Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit ausrichtet.

Wohlstand ohne Wachstum – Analyse von Wechselbeziehungen der drei Ökonomien, Berlin 2010; dies. Nachhaltigkeit braucht Strategie, Berlin 2010.

¶ Heribert Prantl, Korrektur des Schicksals, in: Süddeutsche Zeitung vom 20./21. 2. 2010.

## Neufassung des Arbeitsbegriffes

Schlüsselkategorie eines nachhaltigen Arbeitsbegriffes ist Autonomie. Mit Autonomie bezeichnet man den Zustand der Unabhängigkeit, Selbstbestimmung und Selbstständigkeit. Die Selbstverwaltung oder Entscheidungsfreiheit des Individuums steht dabei im Vordergrund. Wurde Arbeit insbesondere im Zuge der Industrialisierung und der damit einhergehenden Arbeit in Fabriken und Manufakturen als fremdbestimmt betrachtet, die zum schieren Überleben nötig war, wird in Berufswahlentscheidungen heute der Aspekt der Selbstverwirklichung und Selbstwirksamkeit – mithin der Autonomie – immer wichtiger. Soziologie und Politikwissenschaft unterscheiden in der Arbeitswelt zwischen teilautonomen Arbeitslosen und autonomen Vollbeschäftigten, denn die Autonomie wird beispielsweise dadurch eingeschränkt, dass der Staat Gegenleistungen verlangt, wenn er Arbeitslosengeld zahlt.

Der Indikator für eine nachhaltige Arbeitsgesellschaft ist demnach nicht mehr allein, dass viele Menschen einen Arbeitsplatz an sich haben, sondern, dass sie „Gute Arbeit“ haben. Dazu gehört nicht nur ein auskömmliches Einkommen. Auch Arbeitszufriedenheit ist heute mehr denn je Quelle von Arbeitsproduktivität. Arbeitszufriedenheit ist das Ergebnis einer bedarfsgerechten Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen. Um dies zu erreichen, muss ein ganzheitliches Qualitätsbewusstsein für den Zusammenhang von Arbeit, Leben, Leistungsfähigkeit und Motivation geschaffen werden. Es gilt, die Arbeit so zu gestalten, dass die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten wächst und damit Leistungsfähigkeit und Arbeitgeberbindung steigen.<sup>17</sup>

Entgrenzte Arbeit als ein Phänomen des organisatorischen, zeitlichen und inhaltlichen Hineinwachsens der Arbeit in das individuelle Leben verändert unsere heutigen Lebenswelten allerdings massiv. Der Beruf beeinflusst und reguliert immer stärker die Lebensplanung und die Bewältigung des Alltags. In den vielfältigen Arbeitsanforderungen sehen viele Beschäftigte jedoch auch eine Chance auf Entfaltung und Verwirklichung ihrer Ziele.

<sup>17</sup> Vgl. Gute Arbeit. 12 Thesen der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover 2008.

Schließlich sinkt die Gefahr der Monotonie, während der individuelle Gestaltungsspielraum und die Identifikation mit den Arbeitsergebnissen wachsen. Daraus resultierende Entwicklungschancen müssen jedoch mit den Belastungsfaktoren in ein ausbalanciertes Verhältnis gebracht werden, um Arbeitsfähigkeit und Lebensqualität gleichermaßen zu erhalten. Neue Ansprüche an *Work-Life-Balance* werden die Zukunft prägen. Arbeitszeit ist Lebenszeit und muss auch den sozialen Bedürfnissen der Menschen gerecht werden wie für die Betreuung und Pflege der Familie. Gleichzeitig müssen die Bedürfnisse der Arbeitgeber nach flexiblen und qualifizierten Mitarbeitern bedacht werden. Benötigt werden daher kreative Lösungen für unterschiedliche Anforderungen, je nach Arbeitsumfeld oder Lebensphase bzw. Lebenssituation von Beschäftigten, wie Vertrauensarbeitszeit und Gleitzeit.<sup>18</sup>

Der Wunsch nach Autonomie durch Handlungs- und Entscheidungsspielräume bestimmt heute maßgeblich, ob ein Arbeitsplatz und ein Arbeitgeber als attraktiv gelten. Viele Unternehmen orientieren sich bereits daran, und Familienfreundlichkeit wird zum Aushängeschild moderner Unternehmen. Auch der Gesetzgeber hat auf die Veränderungen reagiert. Im Bildungsbereich werden Schulen immer mehr zu Ganztagschulen ausgebaut, um eine Versorgung der Kinder auch während der Arbeitszeit zu ermöglichen.

## Arbeitspolitik muss steuern können

Arbeitspolitik orientiert sich zunehmend an einem neuen Verständnis von Arbeit. Nicht nur der Arbeitsbegriff, sondern auch das Politikfeld Arbeits- und Arbeitsmarktpolitik haben sich dadurch verändert. Dennoch muss Arbeitspolitik in weiteren Bereichen steuernd eingreifen, denn der Markt lässt die Arbeitnehmer bei vielen Herausforderungen weitestgehend allein. Dabei befinden sich Unternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, da der demografische Wandel dazu führt, dass zukünftig qualifizierte Fachkräfte fehlen werden und die Anzahl älterer Arbeitnehmer in der Belegschaft steigt. Nachhaltige Arbeitspolitik muss

<sup>18</sup> Vgl. Claudia Bogedan et al., Arbeits- und sozialrechtliche Regulierung für Übergänge im Lebenslauf. Ein Beitrag für ein soziales Recht der Arbeit, in: Arbeit und Recht, (2010) 7–8, S. 320 ff.

Qualifizierungs- und Weiterbildungsinitiativen fördern, um Erwerbstätige langfristig im Beruf zu halten und eine persönliche Weiterentwicklung zu ermöglichen.<sup>19</sup> Durch das zunehmende Verschwinden von Erwerbsformen mit geringen Bildungsanforderungen steigt für die betroffenen Personen das Arbeitslosigkeitsrisiko. Nur durch lebenslanges Lernen können Menschen sich mit einer immer schneller verändernden Welt arrangieren und für den Arbeitsmarkt attraktiv bleiben.

Die Verantwortung für die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit wird dabei allerdings in der Regel dem Individuum und nicht den Unternehmen oder staatlichen Stellen zugeschrieben. Jede und jeder Beschäftigte ist gezwungen, selbst eine Prognose über zukünftig benötigte Fertigkeiten zu wagen, sich entsprechend um die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsprogrammen zu kümmern und diese zunehmend auch privat zu finanzieren. Die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten gilt als Investition in das individuelle „Humankapital“, das man auf dem Arbeitsmarkt anbieten kann. Der Nutzen für Betriebe und die Gesellschaft wird ausgeblendet. Dabei ist die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen ohne Weiterbildung ebenso gefährdet wie die Innovationskraft eines Unternehmens. (Weiter-)Bildung ist daher eine nachhaltige Investition in die Zukunft der einzelnen Beschäftigten wie auch für das Unternehmen, die umfassend und nicht individuell geschultert werden muss.

Auch das Feld der beruflichen Bildung liegt im Argen, was unter anderem an der strikten Trennung von allgemeiner und beruflicher Bildung im deutschen Bildungssystem liegt. An der privatwirtschaftlichen Organisation der beruflichen Bildung haben Industrie und Handwerk – als der eigentliche Ursprung des Dualen Systems in Deutschland – ein hohes Interesse, um ihren Nachwuchs möglichst frühzeitig nach benötigten Fähigkeiten zu qualifizieren. Der industriegeprägten Entwicklung des Dualen Systems entspricht seine enge Einbindung in die industrielle Arbeitskultur Deutschlands, die seit den 1920er Jahren von der Trias Staat, Industrie und Gewerkschaften vollzogen wurde. Die Industrie- und Handwerkskammern nehmen als „zuständige

Stellen“ im Auftrag des Staates die entscheidenden Verwaltungs- und Kontrollaufgaben vor, und die „Sozialpartner“ Arbeitgeber und Gewerkschaften legen die strategischen Leitlinien der Berufsbildungspolitik fest. Die viel bestaunte Effizienz dieser spezifischen Kombination bzw. Integration von industriellem Produktionsmodell und korporatistisch gesteuertem Berufsausbildungssystem wurde in Deutschland allerdings mit einem gewichtigen bildungsstrukturellen Nachteil erkauft: Sie schuf die entscheidende Voraussetzung für die traditionelle Aufspaltung des deutschen Bildungswesens in die Bereiche „Allgemeinbildung“ und „Berufsbildung“. Staatlichen Maßnahmen zur Steigerung und Verbesserung von beruflicher Bildung sind daher von vorn herein Grenzen gesetzt. Dabei deckt das System auch quantitativ die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen nicht mehr, denn aktuell bilden nur etwa ein Viertel aller Betriebe aus. Über die Hälfte aller Ausbildungsplatzsuchenden eines Jahrganges sind Jugendliche, die bereits im Jahr zuvor vergeblich einen Ausbildungsplatz gesucht haben oder in Warteschleifen „zwischeneparkt“ wurden. Unter Annahme einer erheblichen Dunkelziffer befinden sich aktuell geschätzte 1,5 Millionen junger Menschen in diversen Warteschleifen.

## Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Arbeitspolitik

Eine nachhaltige Arbeitspolitik bezieht die Qualität der Arbeit ein, beruht auf einem erweiterten Arbeitsbegriff und berücksichtigt und gestaltet die Wechselwirkungen zwischen Lebenswelt und Arbeitswelt sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie erhöht dabei Autonomie. Wird eine nachhaltige Arbeitspolitik verfolgt, ergeben sich daraus Vorteile sowohl für Arbeitnehmer als auch für Wirtschaft und Politik. Zwar schafft der Staat die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Arbeitspolitik, maßgebliche Akteure für die Umsetzung der folgenden Handlungsempfehlungen sind jedoch Arbeitgeber und Gewerkschaften als Sozialpartner auf tariflicher Ebene und Management und Betriebsräte auf betrieblicher Ebene. Auf zwei Ebenen müssen dabei Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Arbeitspolitik angesiedelt sein: auf der kollektiven Ebene der Arbeitsbeziehungen sowie auf der individuellen Ebene der Arbeitsbedingungen.

<sup>19</sup> Vgl. Die Bundesregierung, Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Für ein nachhaltiges Deutschland, Berlin 2008, S. 170.

Empfehlung 1: Persönliches Entwicklungskonto und flexibles Renteneintrittsalter. Arbeitszeitkonten über ein gesamtes Erwerbsleben kommen den Interessen und Bedürfnissen von Unternehmen und Arbeitnehmern unter den Bedingungen eines flexibilisierten Arbeitsmarktes und diversifizierter Beschäftigungsformen entgegen.<sup>10</sup> Diese persönlichen Entwicklungskonten können für Sabbaticals, Gesundheitsmaßnahmen, eine verlängerte Elternzeit, lebenslanges Lernen und vieles mehr genutzt werden. Die Beiträge der Arbeitslosenversicherung werden dabei für ein individualisiertes Ansparprogramm verwendet, das durch Steuermittel ergänzt wird. Zeitkonten ermöglichen zeitweise Mehrarbeit und zeitweise Minderarbeit, behalten aber innerhalb vereinbarter Zeiträume eine vereinbarte Arbeitszeit bei. Vor- oder mehrgeleistete Arbeitszeit begründet einen Anspruch auf ein Zeitäquivalent aus späterer Erwerbsarbeitszeit. Für das Sozialsystem stellt sich die Aufgabe, sozialstaatlich abgesicherte Brücken zwischen Bildungs- und Arbeitszeiten zu bauen.

Die Aufhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters kann der Idee des „Weniger, aber länger“-Arbeitens zusätzlich dienen. Durch eine Flexibilisierung des Renteneintrittsalters wird es Menschen in ihrem Lebensverlauf ermöglicht, zeitweise halbtags berufstätig zu sein, ohne Sorge haben zu müssen, auf Renteneinkünfte verzichten zu müssen.

Zwei Voraussetzungen müssen zur Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen erfüllt sein. Es muss ein belastbarer Datensatz erhoben werden, der nachvollziehbar macht, welche Arten von Arbeitszeiten in den Betrieben geführt werden. Zweitens muss gewährleistet werden, dass auch in flexibilisierten Arbeitszeitmodellen Rentenversicherungspunkte erworben werden.

Empfehlung 2: Einheitliche Weiterbildungsarchitektur und Weiterbildungsfonds. Weiterbildung ist in Deutschland zu einem großen Teil marktförmig organisiert und nicht systematisch rechtlich geregelt. Finanzierung, Teilnahmemöglichkeiten und Ausgestaltung werden in verschiedenen Bundesgesetzen

<sup>10</sup> Vgl. Günther Schmid, Arbeit ohne Grenzen? Staatliche Instrumente moderner Arbeitsmarktpolitik, Berlin 2008.

(SGB III, Betriebsverfassungsgesetz, Berufsbildungsgesetz oder Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz) oder in Landesgesetzen (wie in den Weiterbildungsgesetzen und Bildungsurlaubsgesetzen der Länder) geregelt. Dies führt im Ergebnis zu Lücken und Überschneidungen. Vor dem Hintergrund eines steigenden Qualifikationsbedarfs – der Arbeitnehmer, um ihre Beschäftigungsfähigkeit abzusichern, und der Unternehmen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten – ergibt sich die Notwendigkeit, eine Weiterbildung mit System zu etablieren, die diese Regelungslücken beseitigt und die transparent ist. Die Unternehmen befinden sich in einem Dilemma: Investieren sie in die Qualifikationen ihrer Beschäftigten, entstehen ihnen kurzfristig höhere Kosten im Vergleich zu Unternehmen, die nicht in Weiterbildung investieren. Damit kann kurzfristig die Wettbewerbsfähigkeit verringert werden. Investieren sie jedoch aus diesem Grund nicht in Weiterbildung, verringert sich ihre langfristige Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, und ihr Bestehen wird gefährdet. Dieses Dilemma, das aus der einzelbetrieblichen Finanzierung der Weiterbildung resultiert, kann vermieden werden, wenn auf ein kollektives Finanzierungskonzept abgestellt wird.

Weiterbildungsfonds entkoppeln die Weiterbildungsteilnahme von den dabei entstehenden Kosten, da sich die Arbeitgeber an der Finanzierung beteiligen und zwar unabhängig davon, ob sie „ihren“ Mitarbeitern Weiterbildung ermöglichen oder nicht. Ein Weiterbildungsfonds kann dazu dienen, lebenslanges Lernen strukturell zu finanzieren und den betrieblichen Interessen an dauerhaft qualifizierten Beschäftigten nachhaltig Rechnung zu tragen.

Allen Menschen muss Lernzeit für Weiterbildungsaktivitäten eingeräumt werden. Ein Mindestanspruch an Lernzeit sollte gesetzlich garantiert sein. Dazu hat jede(r) ein Lernzeitkonto, von dem man Qualifizierungstage und -maßnahmen „abbuchen“ kann. Aus den Weiterbildungsfonds werden berufliche Fortbildungen auf Antrag finanziert. Jedes Unternehmen zahlt jährlich einen prozentualen Anteil der Bruttolohnsumme seiner Arbeitnehmer ein. Es sollten Weiterbildungs-Ausschüsse aus Vertretern von Arbeitgebern, Arbeitnehmern, Politikern und Experten eingerichtet werden, um die verfügbaren Weiterbildungsmittel zu verwal-

ten. Sie sollten Weiterbildungskonzepte für Kommunen und Regionen erarbeiten. Das nahezu unüberschaubare Angebot von Programmen der allgemeinen, politischen und kulturellen Weiterbildung muss gesichtet und bewertet werden. Die Weiterbildungsmaßnahmen müssen zertifiziert werden.

**Empfehlung 3: Kommission zur Neubewertung von Arbeit.** Es sollte eine Kommission eingerichtet werden, die Indikatoren für die Auf- und Umwertung von Arbeit und einen Rahmen zur Begrenzung der Lohnspreizung entwickelt. Dabei sollte der soziale Mehrwert von Investitionen, die Tätigkeiten produzieren oder unterminieren, analysiert und quantifiziert werden. Auftrag der Kommission wäre es, vorhandene Vorschläge zur Lohnpolitik (Mindestlöhne, Grundeinkommen, *High-Pay-Commission*) sowie zur Steuerpolitik (progressivere Besteuerung, Schließung von Steuerschlupflöchern) ebenso wie Indikatoren für den Zugang zum Arbeitsmarkt (Frauenerwerbs- und Arbeitslosenquote, Pro-Kopf-Haushaltseinkommen, Partizipationsquoten an Bildungsmaßnahmen) qualitativ zu integrieren und Empfehlungen für Gesetzgebungsaktivitäten entwickeln, die dem Leitbild der abgesicherten Flexibilität folgen. Die Kommission sollte neben den klassischen Sozialpartnern und dem Staat auch nach Bedarf Experten wie Arbeits- und Sozialjuristen, Arbeitswissenschaftler, Soziologen und Unternehmensleitungen hinzuziehen.

**Empfehlung 4: Umlagefinanzierte und durchlässige Bildungsstrukturen.** Die in Deutschland praktizierte strikte institutionelle und strukturelle Trennung von beruflicher und allgemeiner Bildung ist problematisch, die Durchlässigkeit muss grundsätzlich verbessert werden, um lebenslanges Lernen und berufliches Fortkommen zu kombinieren. Ziel nachhaltiger Arbeitspolitik ist es, Menschen einen erfolgreichen Abschluss der allgemeinbildenden Schule und eine qualitativ hochwertige berufliche Erstausbildung zu sichern. Wo das Duale System dies nicht mehr leisten kann, ist eine zweite Säule in der Berufsbildung notwendig, die in staatlicher Verantwortung ist und gemeinsam von Staat und Unternehmen finanziert wird. In vielen Regionen wird es dazu notwendig sein, verstärkt auch Angebote außerhalb des Dualen Systems zu aktivieren. Die schulischen Ausbildungsgänge müssen deshalb so gestärkt

werden, dass sie als gleichwertig zum Dualen System anerkannt werden. Auch die Zugangsregeln für Hochschulen müssen geöffnet werden. Fähigkeiten, die Menschen während ihrer Berufsausbildung erworben haben, sollten als weitere reguläre, gleichwertige und nicht fachgebundene Hochschulzugangsberechtigung anerkannt werden.

**Empfehlung 5: Stärkung der Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz.** Neue Managementkonzepte und Steuerungsformen können sich positiv auf Wohlbefinden und Gesundheit von Beschäftigten und Führungskräften auswirken. So kann moderne Arbeit gesundheitsförderlich gestaltet werden. Erfahrungen eines Stresspräventionskonzepts des Instituts Arbeit & Qualifikation (IAQ) zeigen, wie mithilfe einer Bestandsaufnahme Belastungs- und Gesundheitssituation in einem Betrieb gemessen werden können. Speziell für verschiedene Phasen wie Berufseinstieg, Familienphase, Führung oder ältere Beschäftigte werden Praxislösungen für Arbeitsgestaltung und Unternehmenskultur erarbeitet. In Pilotbetrieben und zahlreichen Fallbeispielen sind Konzepte gemeinsam von Management und Belegschaft erarbeitet und umgesetzt worden, die sowohl Kunden- als auch betrieblichen Anforderungen genügen. Bei der Entwicklung dieser beteiligungsorientierten Instrumente gilt es insbesondere auf ihre Praktikabilität zu achten, um diese auch ohne wissenschaftliche Begleitung und Unterstützung einsetzen zu können. Beschäftigte werden dabei als Experten ihrer eigenen Gesundheit einbezogen und aktiv beteiligt. Das Ziel ist ein partizipatives Gesundheitsmanagement.<sup>11</sup> Der Staat kann durch Arbeitszeitgesetze regulierend unterstützen. Das Betriebsverfassungsgesetz regelt die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz. Hier können ganzheitliches Gesundheitsmanagement, Verhaltensprävention und Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich altersbedingter Gesundheitsgefahren expliziert werden.

Mit der Umsetzung dieser Empfehlungen wäre ein entscheidender Schritt zu einer nachhaltigen Arbeitspolitik getan.

<sup>11</sup> Vgl. Heinz-Josef Itkowiak/NickKratzer (Hrsg.), *Partizipation und Prävention*, München 2009.

# APuZ

## Sport und Teilhabe

*Daniel Küchenmeister · Thomas Schneider*  
Sport ist Teilhabe!

*Jürgen Mittag*  
Sport und Protest

*Daniela Schaaf · Jörg-Uwe Nieland*  
Medienpräsenz von Sportlerinnen – Emanzipation  
oder Sexualisierung?

*Simone Wörner · Nina Holsten*  
Frauenfußball – zurück aus dem Abseits

*Gertrud Pfister*  
200 Jahre Turnbewegung – von der Hasenheide bis heute

*Sabine Radtke*  
Inklusion von Menschen mit Behinderungen im Sport

Herausgegeben von  
der Bundeszentrale  
für politische Bildung  
Adenauerallee 86  
53113 Bonn



### Redaktion

Dr. Hans-Georg Golz  
Dr. Asiye Öztürk  
(verantwortlich für diese Ausgabe)  
Johannes Piepenbrink  
Anne Seibring (Volontärin)  
Telefon: (02 28) 9 95 15-0  
[www.bpb.de/apuz](http://www.bpb.de/apuz)  
[apuz@bpb.de](mailto:apuz@bpb.de)

Redaktionsschluss dieses Heftes:  
1. April 2011

### Druck

Frankfurter Societäts-Druckerei GmbH  
Kurfürstenstraße 4–6  
64546 Mörfelden-Walldorf

### Satz

le-tex publishing services GmbH  
Weißenfelder Straße 84  
04229 Leipzig

### Abonnementservice

**Aus Politik und Zeitgeschichte** wird  
mit der Wochenzeitung **Das Parlament**  
ausgeliefert.  
Jahresabonnement 25,80 Euro; für Schüle-  
rinnen und Schüler, Studierende, Auszubil-  
dende (Nachweis erforderlich) 13,80 Euro.  
Im Ausland zzgl. Versandkosten.

Frankfurter Societäts-Medien GmbH  
Vertriebsabteilung **Das Parlament**  
Frankenallee 71–81  
60327 Frankfurt am Main  
Telefon (069) 7501 4253  
Telefax (069) 7501 4502  
[parlament@fs-medien.de](mailto:parlament@fs-medien.de)

### Nachbestellungen

IBRo  
Kastanienweg 1  
18184 Roggentin  
Telefax (038204) 66 273  
[bpb@ibro.de](mailto:bpb@ibro.de)  
Nachbestellungen werden bis 20 kg mit  
4,60 Euro berechnet.

Die Veröffentlichungen  
in **Aus Politik und Zeitgeschichte**  
stellen keine Meinungsäußerung  
der Herausgeberin dar; sie dienen  
der Unterrichtung und Urteilsbildung.

ISSN 0479-611 X

# Humanisierung der Arbeit APuZ 15/2011

*Oskar Negt*

## 3–5 **Arbeit und menschliche Würde**

Das Bezugssystem von Arbeit und menschlicher Würde hat zentrale Bedeutung für eine Humanisierung der Gesellschaft. Es gilt, die moralische Komponente des Umgangs mit lebendiger Arbeitskraft öffentlich kenntlich zu machen.

*C. Keller · O. Groh-Samberg · M. Hofmann · S. Röbenack ·  
G. Reckinger · D. Reiners · K. Schrader · K. Englert*

## 6–18 **Ein halbes Leben. Vier Kurzporträts**

Wie hat sich die Arbeitswelt in den vergangenen Jahrzehnten verändert? Wie erfahren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen diese Veränderungen, wie gehen sie damit um? In diesem Beitrag gewähren vier Personen Einblicke in ihr Arbeitsleben.

*Dieter Sauer*

## 18–24 **Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur „Guten Arbeit“**

Die Initiativen zu „Guter Arbeit“ knüpfen an die Tradition des Reformprojekts „Humanisierung der Arbeit“ der 1970er Jahre an. Dieses bietet viel historisches Lernpotenzial; es gilt aber auch, die veränderten Rahmenbedingungen zu beachten.

*Eva Senghaas-Knobloch*

## 24–31 **Arbeiten in der postfordistischen Dienstleistungsgesellschaft**

Die Welt der Erwerbsarbeit ist durch unterschiedliche Arbeitsbedingungen und Widersprüche gekennzeichnet. Neuen Freiheitsspielräumen stehen prekäre Lebensverhältnisse und ein Anstieg bei psychischen Erschöpfungskrankheiten gegenüber.

*Julia Lepperhoff*

## 32–37 **Qualität von Arbeit: messen – analysieren – umsetzen**

Die Qualität von Arbeit ist durch ihre Vielschichtigkeit und den arbeitsmarktpolitischen Kontext nur schwer messbar. Noch schwieriger ist es aber, sie angesichts des Vorrangs von Beschäftigungswachstum politisch umzusetzen.

*Alexander Böhme*

## 38–40 **„Humanisierung“ der Arbeit und Wirtschaftlichkeit**

Die Diskussionen verlaufen oft fern der betriebswirtschaftlichen Wirklichkeit. Unternehmen haben die Relevanz von Mitarbeiterzufriedenheit erkannt, müssen aber Unternehmens-, Mitarbeiter- und Kundeninteressen in Einklang bringen.

*Cordula Drautz*

## 41–46 **Plädoyer für eine nachhaltige Arbeitspolitik**

Deutschlands Arbeitspolitik ist nicht nachhaltig. Eine nachhaltige Arbeitspolitik bezieht die Qualität der Arbeit ein, beruht auf einem erweiterten Arbeitsbegriff und berücksichtigt die Wechselwirkungen zwischen Lebens- und Arbeitswelt.