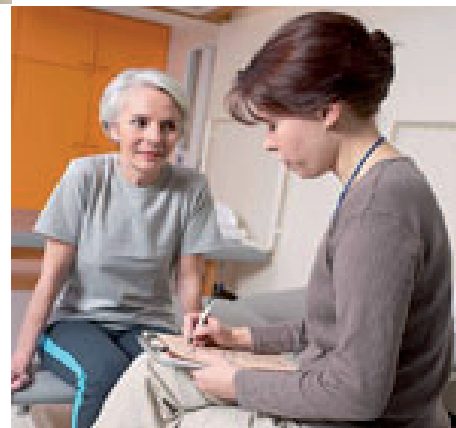


Arbeitsorganisatorische Leitbilder



Dieses Vorhaben wurde mit der finanziellen Unterstützung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin im Rahmen des Thematischen Initiativkreises „Arbeitssysteme in der Produktion“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durchgeführt.

Arbeitsorganisatorische Leitbilder

Inhalt

0. Vorbemerkung	5
1. Wozu Leitbilder? Subjektivierung und Integration gesellschaftlicher Arbeit	8
2. Wandel der Unternehmenskultur – soziale Erwartungsstrukturen – organisatorische Achtsamkeit und Innovationen	13
3. Das Ganze der Arbeit – Entgrenzte Erwerbsarbeit – Subjektivierung der Arbeit	15
4. Der Wert der Arbeit – Reproduktion von Arbeitskraft und Lebenskraft	18
5. Grenzkonflikte der Arbeit – der Konflikt um Lohn und Leistung – Grundsicherung	20
6. Taylorismus und modernes Management – Korridore gesellschaftlicher Reform	25
7. Wissensmanagement – demographischer Wandel – Diversity	29
8. Rationalisierung und Arbeitsgestaltung – Arbeitswissenschaften und Arbeitspolitik im Dilemma?	32
9. Duale Arbeitsanalyse – Arbeitssystem, Arbeitssituation und Beteiligung	35
10. Prävention im Setting – Salutogenese und Bewältigungshandeln	39
11. Dynamisch-differentielle Arbeitsgestaltung, berufliche Kompetenz und Gruppenarbeit	43
12. Arbeit der Zukunft – Care-Arbeit	46
13. Arbeit und Nachhaltigkeit	50
14. Leitbilder der Arbeitsorganisation der Zukunft (Zusammenfassung)	53
Literatur	58

1 Der „Autorengruppe FB 4 sfs“ des Forschungsbereichs 4 Arbeitspolitik und Gesundheit der Sozialforschungsstelle TU Dortmund gehören an: Uwe Dechmann, Arno Georg, Olaf Katenkamp, Christina Meyn, Gerd Peter

Textauszüge

Kasten 1	Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland	7
Kasten 2	Das VW Projekt 5000 x 5000: Der Vorschlag	12
Kasten 3	Selbstbestimmte alltägliche Lebensführung	24
Kasten 4	Der Taylorismus	27
Kasten 5	Standardisierung von Arbeitsprozessen und Kompetenzen? (Toyotismus)	28
Kasten 6	Erfahrung in der Montage	31
Kasten 7	Bewertung von Gruppenarbeit	34
Kasten 8	Kooperation als Belastung	38
Kasten 9	Gruppenarbeit in der Motorenmontage bei VW in Salzgitter	42
Kasten 10	Zukunft der Gruppenarbeit	44
Kasten 11	Berufspädagogische Konsequenzen aus arbeitsorganisatorischen Veränderungen	45
Kasten 12	Das fordistische Geschlechterregime in der Krise	47
Kasten 13	Care-Arbeit und das Ethos fürsorglicher Praxis	48
Kasten 14	Familienkompetenz als Rüstzeug für das Ganze der Arbeit	49
Kasten 15	Betriebs- und Arbeitszeiten in Deutschland (2005)	52
Kasten 16	Prekariat und die Neubestimmung von Arbeit und Anerkennung	56

0. Vorbemerkung

Die in 2005 entstandene kontroverse Debatte um neue Leitbilder der Produktionsarbeit¹ bezog sich vornehmlich auf die Metallindustrie, insbesondere die Montage in der Automobilindustrie und kreiste um die Frage der Notwendigkeit oder Gefahr einer Re-Taylorisierung von Produktionsarbeit. Diese Debatte berührt die Arbeit des Thematischen Initiativkreises (TIK) INQA-Produktion als Teil der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) der Bundesregierung in mehrfacher Hinsicht², vor allem im Aktionsfeld „Gesellschaftliche Debatte arbeitsorganisatorischer Leitbilder“. Sie führte schließlich zum Auftrag für die nachfolgende Synopse. Aufgrund der nach langen Verhandlungen schließlich sehr geringen Ressourcenerbereitstellung konnte in deren Rahmen eine, wie ursprünglich geplant, differenzierte empirische Aufarbeitung aktueller Leitbilddebatten und deren Interpretation nach Aktionsfeldern und Disziplinen nicht durchgeführt werden. Vielmehr wird nachfolgend versucht, durch die Fokussierung auf wesentliche Voraussetzungen, Grundlagen und Hintergründe erst einmal den Boden aufzubereiten, auf dem eine Leitbilddebatte Früchte tragen kann. Ansonsten würde sie in dem Durcheinander des allgemeinen postmodernen Palavers um globale Märkte und Krisen wirkungslos bleiben. Leitbilder sind keine Dinge, die einfach da sind, funktionieren oder die man gar kaufen kann. Eine differenzierte empirische Aufarbeitung, eine Rekonstruktion geistiger Zusammenhänge macht erst auf theoretischer und reflexiver Grundlage Sinn und ist Voraussetzung für eine Zusammenführung in den einzelnen Handlungsfeldern (Branchen, Problemen, Regionen). Diese müsste in einem möglichen Nachfolgeprojekt geleistet werden.

Ausgangshypothese ist, dass die arbeitsorganisatorischen Leitbilder in der Produktion nur konzipiert und verstanden werden können, wenn sie als eingebettet in ein übergreifendes Wirtschaftshandeln und einen gesellschaftlichen und kulturellen Gesamtzusammenhang gesehen werden, der gerade angesichts von „Entgrenzung“ und „Subjektivierung“ der Arbeit an relativer Bedeutung gewinnt und der in seinen Teilen jeweils für sich auch global wirkt. Das berührt die Arbeitspolitik, das berührt die Arbeitswissenschaften in einem existenziellen Sinne. Eine Vorrangstellung oder auch nur ein Nischendasein „Produktion“ ist also nicht weiter gerechtfertigt, gerade weil sie als Ort der Wertschöpfung ein Kernbestandteil einer global zusammenwachsenden Wirtschaft bleiben wird, allerdings in nicht auflösenden Wechselbeziehungen zu Dienstleistungsmärkten und Kulturzusammenhängen (Adami u.a.2008).

Nach einem reflexiven Einstieg zum Stellenwert von Leitbilder und Leitideen werden wir nachfolgend in 13 Kapiteln zentrale Entwicklungs- und Handlungsfelder kurz darstellen, an jeweils exemplarisch ausgewählten, aktuellen wissenschaftlichen Veröffentlichungen vertiefen. Es geschieht primär aus einer sozialwissenschaftlichen Sicht und aus der Perspektive von Arbeit heraus, aufgrund der vorherrschenden gesellschaftlichen Arbeitsteilung, könnte aber leicht um anderen fachwissenschaftliche Perspektiven erweitert werden (vgl. Fürstenberg 1975; Landau 1997; Udris 1997). Diese Vorgehensweise ist also nicht identisch mit der aus der Logik der industriellen Fertigung heraus, trifft sich mit dieser aber bei Themenstellungen wie Arbeitsgestaltung, Gruppenarbeit u. ä. (vgl. Zülch 2007). Um den Bericht nicht zu überfrachten, wurde die kürzest mögliche, zumeist exemplarische Darstellungsform gewählt, jedes Kapitel zudem mit Kernthesen abgeschlossen, die dann jeweils Grundlage von öffentlicher Präsentationen sind. Textauszüge in Kästen ergänzen die Kapitel.

1 Zur „Gryglewski Debatte“ vgl. Detje u.a. 2006; Gryglewski 2007; Dechmann u.a. 2007 (Siehe Kasten 1)

2 Vgl. <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/produktion.html>

Hierüber soll eine derart breite Debatte zur Zukunft von Arbeit, Arbeitswissenschaft und Arbeitspolitik unterstützt werden, wie sie in den siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts über das Humanisierungsprogramm der Bundesregierung angeregt wurde.

Literatur: **Adami**, Wilfried u.a. (2008): Montage braucht Erfahrung. Erfahrungsbasierte Wissensarbeit in der Montage,, München u. Mering: Hampp; **Dechmann**, Uwe, Arno Georg, Gerd Peter (2007): Das neue Modell von Produktionsarbeit und seine gesellschaftlichen Risiken, in: Z.Arb.Wiss. 1; S. 55-58; **Detje**, Richard, Klaus Pickshaus, Hilde Wagner (2006): Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik, in: Z.Arb.Wiss 2; S. 140-143; **Fürstenberg**, Friedrich (1975): Konzeption einer interdisziplinären Arbeitswissenschaft, Göttingen: Schwarz; **Gryglewski**, Stefan (2007): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder, in: Z.Arb.Wiss. 1; **Landau**, Kurt (1997): Verfahren der Arbeitssystemanalyse, in: Luczak/Volpert a.a.O., S. 613-618; **Udris**, Ivars (Hrsg.) Arbeitspsychologie für morgen. Herausforderungen und Perspektiven, Heidelberg: Asanger; **Zülch**, Gerd (2007): Arbeitsorganisation, in: Kurt Landau, Lexikon Arbeitsgestaltung. Best Practice im Arbeitsprozess, Wiesbaden: Universum

Kasten 1

Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland

3. Die Thesen

- 3.1 Der deutsche Weg der Arbeitsorganisation hat die Produktivitäts- und Qualitätsprobleme mit verursacht. Wie gesehen ist die Produktivität in Deutschland im Vergleich zu anderen Industrieländern zu gering. Auch hinsichtlich der Qualität der Produkte ist Deutschland in vielen Bereichen nicht mehr führend. Ursache ist oftmals, dass die Konzentration auf die Wertschöpfung und Prozesssicherheit zu gering ist. Beides wird durch die Arbeitsorganisation wesentlich beeinflusst. Deshalb ist festzustellen: Der spezifische deutsche Weg der Arbeitsorganisation, der auch in arbeitsintensiven Bereichen durch eine vergleichsweise geringe Standardisierung, die Favorisierung hoher Arbeitsumfänge und einer Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten gekennzeichnet ist, hat in vielen Branchen nicht zu dem erwarteten Wettbewerbsvorsprung geführt. Vor allem aber kann die Leistungsfähigkeit arbeitsorganisatorischer Konzepte nicht durch Vorher- Nacher- Vergleiche evaluiert werden sondern nur durch Benchmarks mit den Produktivitäts- und Qualitätsbesten; also z.B. bei dem Automobilhersteller Toyota und in der Zulieferindustrie Denso.
- 3.2 Der Rationalisierungsprozess ist organisatorisch nicht ausreichend verankert
- 3.3 KVP und Leistungsstandards sind nicht ausreichend verkoppelt
- 3.4 Es gibt in der Industrie zu wenige einfache Jobs. Die vorhandenen werden zu hoch bezahlt

4. Das Modell

- 4.1 Konzentration auf die Wertschöpfung
- 4.2 Systematische methodenbasierte Rationalisierung
- 4.3 Geführte Gruppenarbeit
- 4.4 Anforderungsgerechte Stellenbesetzung
- 4.5 Personalentwicklung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit
- 4.6 Zeitorganisation. In der Produktion ist die Zeitbindung durch strikte Fließfertigung im Kundentakt auch in der Vorfertigung und Logistik sicherzustellen. ...Bei nicht direkt prozessgebundenen Arbeitsaufgaben findet eine weitgehende Entkopplung von Anwesenheitszeit und Entgelt mit hoher Zeitautonomie statt. Arbeit und Freizeit müssen nicht klar getrennt sein.

Quelle: Gryglewski, Stefan (2007): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder, in: Z.Arb.Wiss. 1, S. 47-53 (auszugsweise)

1. Wozu Leitbilder? Subjektivierung und Integration gesellschaftlicher Arbeit

Die Debatte um Leitbilder, ihre Funktion und Gestaltung, hat in Deutschland seit Beginn der siebziger Jahre eine zunehmende Bedeutung gewonnen³, wobei die Leitbilddebatte zunächst vor allem im Rahmen der Diskussion um Technologieentwicklung und Technikgestaltung, Sozialbilanzen und Unternehmenskultur stattfand (Dierkes 1974; 2001). Offensichtlich bestand ein Zusammenhang zwischen offenen, kontroversen gesellschaftlichen Handlungsfeldern und der Suche nach vereinigenden Leitbildern (vgl. Giesel 2007).

Die Leitbilddebatte gründet sich erkenntnistheoretisch auf den Neukantianismus mit seiner Unterscheidung von Ideen und Interessen. Seinen überzeugendsten Ausdruck findet diese liberale Sicht der Verhältnisse im Werk von Max Weber (Weber 1980). Menschen verfolgen danach ihre Interessen und lassen sich dabei von übergeordneten „moralischen“ Leitbildern leiten bzw. rahmen, so die vereinfacht formulierte Grundannahme.

Davon zunächst zu unterscheiden sind Leitideen, wie sie in der Institutionenlehre der philosophischen Anthropologie (vor allem Gehlen, aber auch Plessner und Scheler) in der Weimarer Zeit aber auch der Nachkriegszeit Westdeutschlands (in ihrer konservativen Variante Gehlens) eine hervorragende Rolle spielten. Leitideen gehen als *idée directrice* zurück auf den französischen Rechtssoziologen M. Hauriou und kennzeichnen Institutionen, die darüber hinaus durch Rechtsnormen, Handlungsgewohnheiten, Deutungsmuster und Machtstrukturen dem gesellschaftlichen Handeln die Stabilität verleihen, die nach Gehlen der Mensch als „Mängelwesen“ braucht (Peter 1992, 48 f.). In der Hegelschen Rechtsphilosophie bilden sie zudem, vor allem in Form der Korporationen, die notwendige sittliche Grundlage, die moralisches Handeln im Sinne Kants erst ermöglicht.

Leitbilder wie Leitideen sind aus sozialwissenschaftlicher Sicht also gedankliche Vorstellungen, die helfen sollen, Trennendes (Wissen, Interessen, Werte u.a.) zusammenzuführen und reine Willkür durch soziale Verbindlichkeiten zurückzudrängen. Sie sind nicht zu verwechseln mit „Leitlinien“, wie sie als konkrete Handlungsanweisungen z.B. bei der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse formuliert werden.⁴ Während Leitbilder auf den einzelnen Bürger zielen (wie der kategorische Imperativ in der praktischen Philosophie Kants: „Handle so, dass...“) und ihn an moralische Grundsätze binden sollen, wirken Leitideen mehr in institutionellen Zusammenhängen. Sie zielen auf eine gegliederte Mannigfaltigkeit, auf ein gemeinschaftliches Setting, auf Gruppen in Milieus und den darin enthaltenen Sinn- und Erwartungsstrukturen sowie Kooperationsformen (Versachlichung, Routinisierung, Organisierung, Verrechtlichung, Vermachtung, Professionalisierung). Verhandlungslösungen, Kompromissbildung, Erörterungskultur bei gegebenen Spielräumen sind die ideellen Vorstellungen, die sich mit der Orientierung auf gemeinsame Leitbilder und Leitideen verbinden.

Weitgehend unberücksichtigt bleiben in diesen Vorstellungen zumeist die reproduktiven Grundlagen „im Hintergrund“, wie sie sich in der gesellschaftlichen Arbeitsteilung verkörpern. Bereits Hegel hatte in seiner Herr-Knecht-Dialektik auf die Bedeutung der Arbeit für die Weiterentwicklung der Gesellschaft hingewiesen: Aufgrund von Arbeitsteilung eignen sich die abhängig Arbeitenden über die Arbeit zunehmend Wissen an, auf das der Herr (Arbeitgeber, Kapitalist) bald nicht mehr verzichten kann, die Abhängigkeit beginnt sich

3 Maßgeblich beteiligt war z.B. Meinolf Dierkes, zunächst Battelle Institut Frankfurt/M., (eine US-amerikanische private Forschungsgesellschaft), danach einer der Abteilungsdirektoren und später einer der Präsidenten des WZB, Wissenschaftszentrum Berlin (W)

4 Vgl. dazu die Leitliniendebatte auf dem Frühjahrskongress der GfA 2007 unter www.gfa-online.de

umzukehren. Marx hat dann in einem entschiedenen Schritt diese Einsicht zu einer Theorie des Klassenkampfes und der Befreiung radikalisiert. Sie beruht auf einem Widerspruch von Kapital und Arbeit, der nur im Rahmen einer neuen sozialistischen Gesellschaftsordnung der freien Gleichen aufzulösen sei.

Nicht zuletzt dieser Befund und die sich bildende und zunehmend verstärkende politische und gewerkschaftliche Arbeiterbewegung führten schließlich zu den Anstrengungen ideologischer, machtpolitischer und gesellschaftspolitischer Art des Staates, einen dritten Weg zu finden, der Privateigentum und Marktwirtschaft mit einer sich herausbildenden sozialen Demokratie „versöhnen“ sollte. Taylorismus, Fordismus und New Deal waren versuchte Antworten, die aus den USA auf Europa übergriffen und hier auf sozialstaatliche und korporatistische Formen trafen. Die Reformphase des Prager Frühlings 1968 aus dem staatssozialistischen Lager stellten einen anderen Versuch dar.

Die historische Entwicklung war in sich viel widersprüchlicher, als diese wenigen Sätze ahnen lassen, und kann hier nicht nachgezeichnet werden. Wesentlich ist jedoch, dass mit der Globalisierung der kapitalistischen Wirtschaft, dem weitgehenden Vordringen des „Neo-Liberalismus“ in die Gesellschaft und dem Zusammenbruch des „sozialistischen Lagers“ Anstrengungen in der Logik des dritten Weges⁵ wieder an Bedeutung zunehmen dürften. Dies nicht zuletzt aufgrund des Druckes von unten, gegen den Abbau von Sozialstaatsgarantien und Mitbestimmungsrechten. Mit den sog. Hartz Reformen der letzten Jahre sind offensichtlich in Deutschland Grenzen erreicht oder gar überschritten, die als Aufkündigung der sozialstaatlichen und mitbestimmungspolitischen Verfassung der gesellschaftlichen Ordnung angesehen und empfunden werden. Wesentliche Institutionen des Kompromisses zwischen Kapital und Arbeit, wie der Tarifvertrag, die Unternehmensmitbestimmung, die Betriebsverfassung, aber auch der Arbeitsschutz, kommen in die Krise und drohen zu zerfallen.

Hierauf bezogen sind die verstärkten Anstrengungen von zunächst vor allem Großunternehmen zu sehen, durch Entwicklung eigener Unternehmensleitbilder einen Teil des Funktions- und Bedeutungsverlustes der genannten Institutionen der Arbeitsgesellschaft aufzufangen. Die dynamische Veränderung des Verhältnisses von Arbeit und Kapital im Zuge von Konzentration und Zentralisation der Wirtschaft hat überkommene Unternehmenskulturen zerstört oder zumindest einer ernsthaften Zerreißprobe ausgesetzt. Hier sollen die Leitbilddebatten (wie die nach Außen, in die Gesellschaft gerichteten um „Corporate Social Responsibility“ (www.csr-in-deutschland.de) und „Corporate Governance“ (Cromme 2006) Abhilfe schaffen und Verhaltensstabilitäten entwickeln helfen, wie sie frühere Debatten (z.B. „Unternehmen als Leistungsgemeinschaften“ (Heese 1994)⁶) darstellten.

Doch Leitbilder allein reichen nicht aus, um Handeln zu vergemeinschaften, und verkommen zu einer oft lächerlichen Performance, wenn sie nicht von weiteren Aktivitäten flankiert werden, die zur Strukturbildung beitragen. Wie schon der Philosoph Wittgenstein formulierte: „Um eine Praxis festzulegen, genügen nicht Regeln, sondern man braucht Beispiele. Unsre Regeln lassen Hintertüren offen und die Praxis muss für sich selbst sprechen.“ (Wittgenstein 1997, § 139) Nur dann bilden sich wieder entsprechende gemeinsam geteilte Wissenssysteme heraus, entsprechende „Sprachspiele“ der Arbeitsgestaltung, wie sie z.B. in der Phase der Entwicklung und Durchführung des „Humanisierungsprogrammes“ der Bundesregierung in den siebziger Jahren der Fall waren (zuletzt Schweres 2008). Der HdA Community war zumindest für ein Jahrzehnt das Leitbild der menschengerechten Ar-

5 Der nicht mehr der historische Dritte Weg zwischen USA-Kapitalismus und SU-Staatssozialismus sein kann, aber wohl der zwischen Markt und Plan in neuem Gewande. Hier aktualisiert sich das alte Konzept der „Futurologie“ von Ossip K. Flechtheim. (vgl. Flechtheim 1972)

6 Dr. Alfred Heese, Dortmund, war langjähriger Arbeitsdirektor der Hoesch bzw. Krupp-Hoesch AG

beitsgestaltung gemeinsam von Arbeitgebern, Gewerkschaften und Staat, angegangen mit ihren Beispielen der teilautonomen Arbeitsgruppen in der Produktion, der Einführung von Gesundheitszirkeln in Unternehmen, unter Teilnahme sowohl von Professionellen wie auch unterschiedlichen Beschäftigtengruppen, der Gestaltung neuer Informationstechnologien in Produktion, Dienstleistungen und Verwaltung u.a.m. (vgl. Peter/Pöhler 1982).

Diese Übereinstimmung in der Leitidee der „Sozialpartnerschaft“ scheint gefährdet, zumindest kann man die „Gryglewski-Debatte“ 2006 ff. um ein Papier aus den Reihen der Metallarbeitgeber so interpretieren (vgl. Anm. 2 und Kasten 1). Ursache ist sicherlich der sich dynamisch entwickelnde internationale Wettbewerb („Globalisierung“) und die sich daraus ergebenden neuen Leitorientierungen, Ursache ist aber auch das Fehlen durchschlagender Beispiele, Experimente und Modelle, wie es das Gruppenarbeitsexperiment in der Motorenmontage bei VW Salzgitter in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre gewesen ist (Ulich 2005). Die neue VW Fabrik 5000x5000 kann zwar nochmal als ein solcher jüngster Versuch für eine innovative Arbeitspolitik angesehen werden (Schumann 2003; Schumann u.a. 2006), allerdings unter ungünstiger sozialpolitischer Rahmung durch die Hartz-Gesetze. Dem INQA-Programm der Bundesregierung, voll guten Willens, mangelt es an Ressourcen. Diskurs und Vernetzung von Fachlichkeiten allein können nach dem bisher Gesagten nicht die Praxis hervorbringen, die auch gegenüber Dritten für sich selbst spricht. Es bedarf eines neuen Humanisierungsprogrammes.

So ist es nicht erstaunlich, dass die Entwicklung auseinanderdriftet, von Arbeitgeberseite eine Abkehr von dem (angeblich) teuren deutschen Weg der Arbeitsgestaltung gefordert wird, während Gewerkschaften dagegenhalten und nach einer eigensinnigen Arbeitspolitik aus der Interessenperspektive nur der Arbeitenden verlangen. Das Gewerkschaftsprojekt „Gute Arbeit“ mit einer regelmäßigen Sozialberichterstattung aus dem Erleben der Beschäftigten heraus stellt einen solchen Versuch dar. Innovative Arbeitspolitik in vielfältigen Facetten propagiert einen möglichen dritten Weg, ergänzend oder alternativ, allerdings bisher ohne durchschlagende Beispiele.⁷

Wichtig scheint für alle Versuche, die zweifellos vorhandenen Grenzdisparitäten zwischen Kapital und Arbeit nicht zu verwischen, den Konflikt um Lohn und Leistung, Produktivität und Verteilung auszutragen. Wichtig ist aber auch, bei allen Widersprüchen und Konflikten, die unter dem Blickwinkel der Reproduktion vorhandene Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Wirtschafts- und Sozialordnungen, die Notwendigkeit der Herausbildung einer auf Nachhaltigkeit orientierten Weltgesellschaft nicht aus dem Auge zu verlieren und vorhandene sozialpolitische Konsensverfahren zu erneuern oder neue zu entwickeln.

Auch wenn man sich, wie im vorliegenden Zusammenhang, vom Anlass her um arbeitsorganisatorische Leitbilder in der Produktion kümmern will, heißt das, deren Einbettung in die angezeigten übergeordneten Zusammenhänge nicht nur zu kennen, sondern auch zu berücksichtigen. Da sie in der genannten Debatte bisher nicht hineinreichend dargestellt sind und wachsende Bedeutung erlangen, nehmen sie im vorliegenden Zusammenhang einen relativ breiten Raum ein.

Im Zeichen von Entgrenzung und Subjektivierung (s. u. Kapitel 3) stößt eine zu kleinteilige Betrachtung schnell an ihre Leistungsgrenzen. Wir wollen uns deshalb Schrittweise in mehreren Themenmodulen der Ausgangsfragestellung nähern, wobei primär und exemplarisch an aktuelle empirische Studien, soweit vorhanden, angeknüpft wird. Dabei geht es im folgenden 2. Kapitel zunächst um den Stellenwert von Unternehmens- oder Firmenkulturen nach dem „Epochenbruch“ der letzten Jahrzehnte.

7 Sieht man von dem erwähnten 5000x5000 Projekt bei VW einmal ab (vgl. Kasten 2), dessen nachhaltige Verbreitung stark durch die Korruptionsaffäre um den Mitbestimmungsbereich herum gelitten haben dürfte.

Literatur: Cromme, Gerhard (2006): Corporate Governance Report, Stuttgart: Schäffer-Poeschel (seit 2002); Dierkes, Meinolf (1974): Die Sozialbilanz. Ein gesellschaftsbezogenes Planungs- und Rechnungssystem, Freiburg: Herder; Dierkes, Meinolf, L. Marz (2001): Leitbild und Lernen. Zum Organisationslernen in Krisen, Berlin: Springer ; Flechtheim, Ossip K. (1972): Futurologie. Der Kampf um die Zukunft, Frankfurt/M.: Fischer Tb.; Giesel, Katharina D. (2007): Leitbilder in den Sozialwissenschaften, Konstanz: VS Verlag; Heese, Alfred (1994): Der Arbeitsdirektor im Strukturwandel, in: Arbeit 3; Peter, Gerd (1992). Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt/M.: Campus ; Pöhler, Willi, Gerd Peter (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm, Köln: Bund ; Schumann, Michael (2003): Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein, Hamburg: VSA; Schweres, Manfred (2008): 35 Jahre „Menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ (MGdA) – Für eine neue Humanisierungsinitiative, in: Z.Arb.Wiss. 3; Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie, Stuttgart/Zürich: Schäffer-Poeschel (6. Aufl.); Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr (5. Aufl.); Wittgenstein, Ludwig (1997): Bemerkungen über die Farben. Über Gewißheit ..., Frankfurt/M.: Suhrkamp

Wozu Leitbilder?

Leitbilder sind zu unterscheiden von

- Leitideen (im Rahmen von Institutionen z.B., also im Rahmen rechtlicher, organisatorischer Zusammenhänge.) und
- Leitlinien (als arbeitswissenschaftliche Vornormen z.B.)

Definition:

Leitbilder sind komplexe Hintergrundüberzeugungen in gesellschaftlichen Zusammenhängen, die in der Lage sind, Ideen, Werte und Interessen zusammenzuführen. Um praktisch zu werden, bedürfen sie der Beispiele (Fälle, Modelle, auch Vorbilder).

Unternehmensleitbilder sind davon abgeleitete, schriftliche fixierte Grundsätze der Unternehmensführung, zumeist ohne rechtliche Verbindlichkeit und unmittelbar praktische Relevanz.

Kasten 2

Das VW Projekt 5000 x 5000¹: Der Vorschlag

Die Automobilindustrie gilt als Leitbranche für technisch-organisatorische Innovationen und Rationalisierungsstrategien. Die Branche stand und steht im Mittelpunkt, wenn es um neue Produktionsmodelle geht. Für die gewerkschaftlichen Interessenvertretungen bedeutet dies eine besondere Herausforderung, Veränderungen mitzugestalten und die Interessen der Beschäftigten zu wahren.

Das VW Projekt 5000 x 5000 steht für ein Investitionsvorhaben, bei dem zwei Ziele im Vordergrund stehen. So geht es zum einen um den Bau eines neuen Fahrzeugtyps ... Außerdem ist das Projekt der Versuch, eine Investitionsentscheidung, die bereits zugunsten eines ausländischen Werkes gefallen war, zu revidieren. ...

Das Rationalisierungsprojekt, das im Kern die Neudefinition und Organisation des gesamten Geschäftsprozesses vorsieht, soll eine konkurrenzfähige Alternative im Inland aufzeigen ...

Das Projekt erhebt den Anspruch, über bisherige Formen von Industriearbeit und Produktionsorganisation hinauszugehen. Die Optimierung soll den kompletten Geschäftsprozess von der Planung über die Fertigung bis hin zum Vertrieb und das Zusammenspiel der Bereiche umfassen. Das Vorhaben beschränkt sich dabei keineswegs nur auf neue Konzepte für Produktion und Vertrieb. Auch die Arbeitsorganisation wird neu gestaltet.

...

In den bisherigen Konzepten zur Rationalisierung der Automobilproduktion standen zumeist Technisierung und Automatisierung im Vordergrund. Arbeitsorganisation und Beteiligung der Beschäftigten spielten eine untergeordnete Rolle und unterlagen häufig tayloristischen Prinzipien ... Das VW-Projekt 5000 mal 5000 setzt sich von diesem Trend im Automobilbau ab. Die Arbeitsorganisation stellt einen eigenständigen Innovationsbereich dar und wird neu gestaltet. Das Projekt sieht die flächendeckende Einführung von Teamarbeit und einen ganzheitlichen Zuschnitt der Arbeit vor. Zur neuen Betriebsorganisation gehören auch flache Hierarchien. ...

Auch während der Produktionsphase findet eine kontinuierliche Qualifizierung der Beschäftigten statt. Ein erheblicher Teil der Qualifizierung findet in der neuen Fabrik selbst statt.

Quelle: IG Metall Bezirksleitung Hannover (2001): Neue Wege wagen: Das IG Metall-Tarifsystem für das VW Projekt 5000 x 5000. Bd. 1: Vom Projektvorschlag zum Tarifsystem, Hannover

1 5000x5000 bedeutet: 5000 neue Arbeitsplätze zu einheitlichem Monatsentgelt von 5000 DM (2001)

2. Wandel der Unternehmenskultur – soziale Erwartungsstrukturen – organisatorische Achtsamkeit und Innovationen

Die Frage nach der Innovationsfähigkeit in einer Arbeitsgesellschaft des Umbruchs wurde bisher vorwiegend unter dem Gesichtspunkt betrachtet, wie die, so die Annahme, für Innovationsfähigkeit notwendigen Impulse und Veränderungen in herrschende Organisationsstrukturen und –kulturen implementiert werden können. Hierzu galt es, die entsprechenden Managementstrategien für Unternehmen bis hin zu Netzwerken von KMU zu entwickeln und zu erproben. In der darauf folgenden Phase orientierte sich die Perspektive auf Innovationen als sozialer Prozess und rückte dann folgerichtig die sozialen Innovationen und ihre arbeits- und sozialwissenschaftliche Beförderung in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei spielte die Unternehmenskultur eine zunehmend bedeutendere Rolle.

Neuere Untersuchungen z.B. von Kotthoff/Wagner (2008) zeigen nun, dass Altes („Kultur“) und Neues („Innovation“) fast untrennbar miteinander vermischt sind. Dabei ist es im Kern die lokale Ordnung der Dinge in einem bestimmten Unternehmen, die die Autoren mit dem Konzept der Sozialordnung analysieren. Frage ist: Wie wirken sich die lang andauernde wirtschaftliche Krise und die Versuche, sie z.B. durch „große“ Umstrukturierungsmaßnahmen zu bewältigen, auf diese Ordnungsfüge aus? Kotthoff/Wagner untersuchen das am Beispiel von hochqualifizierten Angestellten, deren Innovationsbereitschaft als sehr hoch und deren Entwicklung hin zu einer instrumentellen Beziehung zur Arbeit unterstellt wird.

Entgegen dieser Erwartung ergibt die Untersuchung: Wesentlich sind Führungskultur und soziale Integration in den Gesamtzusammenhang der Veränderungen. Soziale Erwartung ist, „angesprochen zu werden“ „Sie wollen eine Wertschätzung als Problemlöser erfahren und nicht als zu lösendes Problem in eine Objektrolle geraten“, so der Befund.

Die betriebliche Sozialordnung beruht nach Kotthoff auf einem psychologischen Vertrag. „Das Arbeitsleben der Fach- und Führungskräfte wird maßgeblich beeinflusst von den Regeln des Gebens und Nehmens zwischen ihnen und der Firma“ (119). „Ein wichtiger entlastender Faktor kann darin bestehen, dass die Teams das Ringen um Höchstleistungen in der Regel kollektiv umsetzen“, hohes Maß an Zusammengehörigkeitsgefühl erleichtert individuellen Umgang (177). Damit haben Kotthoff/Wagner als Erkenntnis nachgewiesen, dass selbst die zunächst als „individualistisch“ eingeschätzten Hochqualifizierten den Mikrobereich ihrer Arbeit und ihres unmittelbaren Arbeitsumfeldes in einen Zusammenhang bringen mit zentralen Problemen und Entwicklungen des Unternehmens allgemein. Sie ordnen ihre Arbeit in den größeren Zusammenhang des Kollektivs Unternehmen ein.

Dass dies Phänomen nicht eines ist, das sich auf die Führungskräfte und Wissensarbeiter beschränkt, zeigen z.B. die Untersuchungen von Becke (2008) aus dem Werkstattbereich eines Verkehrsdienstleisters. Becke konzipiert das Unternehmen als Herrschafts-, Sozial- und Kontraktraum, dessen Dynamik über die gegenwärtig ablaufenden internen Vermarktlichungsprozesse durch soziale Erwartungsstrukturen geprägt ist, die auf Reziprozitätsannahmen (auf Gegenseitigkeitserwartungen) beruhen und die Arbeitsstrukturen übergreifen. Werden die übergreifenden gegenseitigen Erwartungen verletzt, ist „organisatorische Achtsamkeit“ nicht durchgehende Leitorientierung bei betrieblichen Veränderungen, so erhalten wir nicht die inspirierte Hochleistungs-, sondern eine anomische Leistungskultur bis hin zu innovationsunfähigen brüchigen sozialen Identitäten.

Betriebliche Sozialordnungen wie auch ähnlich gelagerte Konzepte betrieblicher Sozialverfassung setzen auf das Gelingen von Interaktionen und auf die Herausbildung stabiler Milieus und Muster als Voraussetzung für innovatives Verhalten. Ist das Vertrauensmilieu nicht vorhanden, herrsche Rückzug, Anomie und innere Emigration. Kritisch im Blick behalten

sollte man aber den Fall einer implizit „konservativen“, vorwiegend auf Stabilität ausgerichteten und hierdurch innovationsfeindlichen Grundhaltung, die notwendige Veränderungen blockieren kann und sich hinter den Kulturargumenten versteckt. Arbeitskulturelle Pluralität, individuelle Freiheitsgrade und subjektiver Eigensinn als Grundlage für Arbeitsgestaltung, eingebettet in eine gesellschaftskritische Betrachtung, darin sieht Becke deshalb die Herausforderung für eine zu erneuernde Arbeitswissenschaft.

Innovationen sind immer auf Neuerungen aus, sie transzendieren bestehende Strukturen, erfolgen auf der einen Seite in Kooperation, auf der anderen Seite aber oft auch im Streit und Konflikt. Der Fokus der Betrachtung sollte deshalb zukünftig stärker auch auf dem dialektischen Entwicklungszusammenhang zwischen vertrauensbasierter Arbeitskultur (Senghaas-Knobloch 2004) und konfliktorientierter Innovationsorientierung (Peter 2007, Benthin/ Brinkmann 2008) liegen. Beteiligungsverfahren bzw. die Herausbildung eines Beteiligungszusammenhangs, der von Informations- bis zu Mitbestimmungsrechten und von Freiheit zur Konstitution von Arbeitshandeln bis zu primärdemokratischen Prozessen reicht, ist die Problemlösung für die widersprüchliche Einheit von Vertrauenskultur und Innovation. Es gilt also Vertrauens- in Beteiligungskulturen zu transformieren, die sowohl durch Reziprozität und Vertrauen als auch durch Kreativität und Offenheit gekennzeichnet sind.

Literatur: Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gelegenheit im Organisationswandel, Berlin:Sigma; Benthin, Rainer, Ulrich Brinkmann (Hrsg.) (2008): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt M.: Campus; Kotthoff, Hermann, Alexandra Wagner (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie, Berlin: Sigma; Peter, Gerd (Hrsg.) (2007): Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg: VSA; Senghaas-Knobloch, Eva (2004): Widerständigkeit von Arbeitskulturen unter veränderten organisatorischen Rahmenbedingungen. Das Verlangen nach Anerkennung und soziale Identitätsprobleme am Beispiel von Meistern, in: Hellmuth Lange, Fred Manske (Hrsg.): Kultur im Veränderungsprozess, Baden-Baden: Nomos, 37-54

Wandel der Unternehmenskultur

Soziale Erwartungsstrukturen – organisatorische Achtsamkeit und Innovationen

- **Organisationswandel bedarf der „organisatorischen Achtsamkeit“.**
- **Werden Reziprozitätsannahmen verletzt, kommt es durch Disparitäten zu „Grenzkonflikten“.**
- **Innovationen bedürfen des dialektischen Zusammenhangs von Reziprozität und Konflikt.**
- **Unternehmenskultur – Innovation und Konflikt gehören zusammen.**

Definition:

Mit Unternehmenskultur bezeichnen wir die konkrete Sozialordnung in einem Unternehmen, die auf Gegenseitigkeit („Reziprozität“) beruht. Grundlage ist eine Art „psychologischer Vertrag“ zwischen Arbeit und „Firma“.

3. Das Ganze der Arbeit – Entgrenzte Erwerbsarbeit – Subjektivierung der Arbeit

Arbeit ist nicht gleich Erwerbsarbeit, hierzu gibt es inzwischen einen breiten Konsens.⁸ Mit Arbeit sind vielmehr alle Tätigkeiten zu bezeichnen, die Teil eines Gesamtprozesses gesellschaftlicher Arbeitsteilung sind. Über Arbeit reproduzieren sich die einzelnen Menschen, ihre Gemeinschaften sowie die Gesellschaft als Ganzes (Volpert 1975; Resch 1997a). Gesellschaftliche Arbeit bezeichnet die Tätigkeiten für Andere, die dem organisierten gesellschaftlichen Leistungsaustausch dienen (Biesecker 2000; Kambartel 2002, Krebs 2002). Dieser Austausch von Waren und Dienstleistungen erfolgt im Falle der Erwerbsarbeit über Märkte, als abstrakte Arbeit im Rahmen des kapitalistischen Verwertungsprozesses, aber zugleich, im Rahmen der Selbstverwertung der Arbeit, auch außerhalb der Lohnarbeitssysteme. Arbeit ist also nicht nur Erwerbsarbeit (Lohnarbeit) in Betrieben und Unternehmen, hierzu zählt man vielmehr alle, in welcher Form auch immer geleistete, als notwendig anerkannte Arbeiten: Versorgungsarbeit, Wissens- und Kulturarbeit, soziale Selbsthilfe und bürgerschaftliches Engagement sowie öffentliche Eigenarbeit. Arbeit hat somit einen „Ensemblecharakter“ (Becker-Schmidt 2007, 263).

Der Prozess gesellschaftlicher Arbeitsteilung ist ein Prozess der Befreiung des Menschen aus dem Naturzustand. Die mit der Arbeitsteilung vorangetriebene Technisierung und Ersetzung von Arbeit durch Maschinen droht den Menschen aber in einen Quasi-Naturzustand zurückzusetzen, wäre nicht die Arbeit in ihrer Gemeinsamkeit zu betrachten, d.h. als Kooperation, als die gewusste und denkende Sittlichkeit, und damit die Rückkehr des Sittlichen in die Gesellschaft.

Die Arbeit, die geleistet wird (und der damit verbundene Verdienst) muss von der Gesellschaft anerkannt werden, um wirkliche Arbeit zu sein. Der Kampf um Anerkennung (vgl. Kasten 16) in der und durch die Arbeit führt in unmittelbaren Arbeitszusammenhängen zur „Dialektik von Herr und Knecht“ (Hegel). Hieran lässt sich die Bedeutung der Arbeit für die Identität des Selbstbewusstseins herausarbeiten. Der Herr hat dem Knecht mit der Arbeit, die er ihm überträgt, auch notwendigerweise ein Moment der Selbständigkeit überlassen. Dessen Selbstbewusstsein aber, scheinbar dem Herrn als Knecht unterworfen, gewinnt in der wirklichen Arbeit seine Freiheit gegenüber der Objektivität der Gegebenheiten. Wirkliche Arbeit ist aber nur vom Ich geleistete Arbeit, das Selbstbewusstsein erlangt seine Wirklichkeit und damit seine Wahrheit in der Arbeit, damit seine Freiheit und seine Ich-Identität, so Hegel.

Das wesentliche Moment der Arbeit ist also nicht allein das Agieren mit den objektiven Dingen, sondern das Ich handelt zusammen mit Seinesgleichen. In dieser wechselseitigen Anerkennung gewinnt das arbeitende Ich das gesicherte Bewusstsein seiner Freiheit, auf dessen Grundlage der „Knecht“ die Anerkennung seiner Arbeit durch den „Herrn“ verlangt. Die Arbeit schafft das Bewusstsein des Rechtes auf Anerkennung als ersten Schritt zur Gerechtigkeit, in der die Arbeit anerkannt ist. Die Anerkennung der Arbeit zu erreichen und zu garantieren ist ein politischer Prozess, ist Arbeitspolitik in einem umfassenden Sinne.

Die Einsicht, dass wir uns mit unserer „Arbeitsgesellschaft“ in einem Epochenbruch der gesellschaftlichen Strukturierung von Arbeit und Wirtschaft befinden, wird immer plausibler. Frühere Regulationsweisen, Routinen und Politikformen greifen nicht mehr, Neues scheint als Möglichkeit noch in äußerst widersprüchlichen Formen aufzutreten, „Arbeit im Übergang“ nennt folgerichtig Dieter Sauer seine 2005 vorgelegten „Zeitdiagnosen“ aus arbeits-

⁸ Nur ein Beispiel: Es arbeiten nach einer Prognos Untersuchung aus 2008 33,3 % aller Deutschen ehrenamtlich, im Durchschnitt 16,2 Stunden monatlich, das entspricht 3,2 Millionen Vollarbeitsstellen und einem volkswirtschaftlichen Nutzen von 35 Milliarden €.

und industriesoziologischer Perspektive.⁹

Sauers Veröffentlichung zu einer derartig komplexen Thematik zeichnet sich durch die dazu notwendige Interdisziplinarität aus. Dabei bildet sich eine Grundstruktur der Argumentation zunehmend einheitlicher und überzeugender heraus:

- Seit Mitte der siebziger Jahre wird es immer deutlicher, dass das bis dahin vorherrschende tayloristisch-fordistische Regulationsregime (Massenproduktion und –konsum, gesellschaftliche Steuerung) in eine grundlegende Krise geraten ist;
- Derzeit befinden wir uns immer noch in einem Prozess versuchter Krisenanpassung, nicht einem der gelingenden Überwindung des Fordismus. Ihr innerer Kern ist eine forcierte Vermarktlichung;
- Ermöglicht wird diese durch eine zunehmende Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit, verstanden als „Schrankenlosigkeit in Grenzen“;
- Mit der Vermarktlichung wird im Unternehmen ein neuer Steuerungsmodus etabliert, die indirekte Steuerung. Er beruht auf einer Subjektivierung von Arbeit, auf Selbstorganisation und Flexibilisierung, ein widersprüchlicher Prozess, der Risiken und Chancen gleichermaßen in sich birgt;
- Hierüber kommt eine neue Arbeitspolitik ins Spiel, die mehr auf Arbeit in ihrer Eigensinnigkeit beruht, nicht mehr auf dem Modell kooperativer Konfliktverarbeitung wie in der fordistischen Phase.

Zentral ist die Aufhebung der fordistischen Herrschafts-, Kontroll- und Steuerungsformen, in deren Zentrum der Betrieb und sein Kommandosystem standen, in deren Aufhebung das arbeitende Subjekt einen neuen ambivalenten Stellenwert erhält. In einem dialektischen Prozess der Entgrenzung und neuen Eingrenzung kommt es zu einer zunehmenden Internalisierung des Marktes, der sogar die Kooperationsbeziehungen der Beschäftigten untereinander in Kundenbeziehungen zu transformieren versucht. Die Unbestimmtheit des Marktes wird zum Organisationsprinzip von Arbeit, die Herrschaftsform Person tritt an Stelle der Herrschaftsform Hierarchie. Damit tritt die Auseinandersetzung um das Subjekt, um die Person als Träger lebendiger Arbeit, als Eigentümer der Ware Arbeitskraft, als neue ökonomische Form des konkreten Individuums ins Zentrum der arbeitspolitischen Auseinandersetzung, deren Folgen noch nicht abzusehen sind.

Mit einem neuen Verhältnis von radikaler Vermarktlichung und Individualisierung kehrt das Subjekt in einer erweiterten Form in die Ökonomie zurück, Informatisierung und Subjektivierung von Arbeit stellen diese neuen Potentiale sowohl der Kapitalverwertung wie der Arbeitspolitik dar, die in einen neuen Wettstreit treten müssen. Dies spiegelt sich in den thematischen Diskussionen der arbeitsbezogenen Wissenschaften, vor allem der Sozialwissenschaften, seit Ende der achtziger Jahre wider. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang die Betonung des „Erfahrungswissens“ (Böhle 1989), der „normativen Subjektivierung“ (Baethge 1991), des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voss, Pongratz 1998) sowie des „subjektivierenden Arbeitshandelns“ (Moldaschl 2001).

Als Erklärung kann man zunächst verkürzt den Umbau und schließlich den Abbau maßgeblicher Institutionen der Arbeitsgesellschaft (als intermediäre Strukturen, institutionelle Settings) anführen, verstärkt durch übergreifende gesellschaftliche Prozesse von der internationalen Frauenbewegung über den Zusammenbruch des sog. sozialistischen Lagers bis hin zur IT- und New Economy „Revolution“. Dieser Institutionenabbau der Arbeit lässt die

⁹ Sauer will damit in Deutschland Arbeitsforschung wieder in eine Schlüsselstellung in der Deutung gesellschaftlicher Veränderung bringen, die sie vor Jahrzehnten mal innehatte.

subjektiven Beziehungen auf der einen, die systemischen Prozesse auf der anderen Seite stärker in den Vordergrund der Betrachtung rücken. Was eigentlich nicht neu ist, bekommt einen plakativen neuen Anstrich. Subjektivierung und Globalisierung erscheinen als zwei Seiten einer neu geprägten Münze.

Die „Deinstitutionalisierung der Arbeitsgesellschaft“ hat ihren Preis: Überforderung der Individuen mit den Folgen gesundheitlicher Beeinträchtigungen sowie mangelnder Integration, Zerstörung von institutionalisierten Wissensbeständen und Handlungsroutinen („Erfahrungswissen“), Gefährdung des kulturellen und gesellschaftlichen Zusammenhangs und Krise der Politik. Die Möglichkeit und wachsende Wahrscheinlichkeit neuer sozialer Konflikte wird absehbar. Der Prozess eröffnet jedoch auch Chancen der Befreiung und Neubildung, wie sie sich in so unterschiedlichen Diskussionen wie um Virtualitäten, Netzwerkbildung, Selbstorganisation und Zivilgesellschaft sowie Prävention, Salutogenese und Wissensmanagement bemerkbar machen. Diese Chancen realisieren bzw. stabilisieren sich als solche nur, wenn man realistische Konzepte und Praktiken entwickelt.

Literatur: Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: Soziale Welt 1; **Becker-Schmidt**, Regina (2007): Geschlechter- und Arbeitsverhältnisse in Bewegung, in: Aulenbacher, Brigitte u.a. (Hrsg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft., Wiesbaden, S. 260-267; **Böhle**, Fritz (1989): Körper und Wissen. Veränderungen in der soziokulturellen Bedeutung körperlicher Arbeit, in: Soziale Welt 4, S. 497-512; **Biesecker**, Adelheid (2000): Arbeitsgesellschaft – Tätigkeitsgesellschaft – Mitgestaltungsgesellschaft. Umriss eines zukunftsfähigen Arbeitskonzepts, in: Berliner Debatte Initial 4; **Kambartel**, Friedrich (2002): Arbeit und Praxis, in: Honneth, Axel (Hrsg.), Pathologie des Sozialen, Frankfurt/M.; **Krebs**, Angelika (2002): Arbeit und Liebe. Die philosophische Grundlage sozialer Gerechtigkeit, Frankfurt/M.: Suhrkamp; **Moldaschl**, Manfred (2001): Was ist Gute Arbeit? Neue Antworten auf alte Fragen, in: artec-paper 98, Universität Bremen; **Resch**, Marianna (1997a): Hausarbeit, in: Luczak/Volpert a.a.O., S. 669-673; **Sauer**, Dieter (2005): Arbeit im Übergang, Hamburg: VSA; **Volpert**, Walter (1975): Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit, in: Großkurth, G., W. Volpert (Hrsg.) Lohnarbeitspsychologie, Frankfurt/M.: Fischer; **Voß**, G. Günther, Hans, J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: KZfSS , Heft 1, S. 131-158

Das Ganze der Arbeit

Entgrenzte Erwerbsarbeit –Subjektivierung der Arbeit

- **Arbeit ist die Gesamtheit der gesellschaftlich notwendigen und anerkannten Arbeit.**
- **Erwerbsarbeit ist in das Ganze der Arbeit eingebettet und steht in Wechselbeziehungen dazu.**
- **Erwerbsarbeit ist wie alle übrigen Arbeitsformen gegenwärtig gekennzeichnet durch Prozesse der Subjektivierung von Arbeit bei gleichzeitiger De-Institutionalisierung.**

4. Der Wert der Arbeit – Reproduktion von Arbeitskraft und Lebenskraft

Menschen in einer arbeitsteiligen Gesellschaft üben in der Regel nicht nur eine, sondern mehrere Arbeitstätigkeiten aus, wenn auch in unterschiedlicher Intensität. Indem wir einen Arbeitsbegriff (das Ganze der Arbeit) zur Geltung bringen, der in seinem gesellschaftlichen Zusammenhang zu sehen ist, lässt er viele der alten Argumente z.B. von Habermas, Arbeit sei ausschließlich zweckgerichtetes Handeln, als überholt erscheinen. Auch Erwerbsarbeit wird wieder als Ort kommunikativen Handelns angesehen (Pargé 2004), obwohl sie ihren Wertschöpfungscharakter behält.

Dies führt dazu abzufragen, ob und inwieweit die Arbeitswerttheorie (Ricardo, Marx) entgegen landläufiger Meinung doch als relevant für die gesellschaftliche Bestimmung des gesamten Zusammenhangs von Arbeit zu gelten hat, der ja über die ökonomischen Verwertungsprozesse hinausreicht. Die Reproduktion von Arbeit heißt nämlich nicht nur, wie Kerstin Jürgens (2006; 2008) überzeugend herausgearbeitet hat, Reproduktion von Arbeitskraft sondern ist eine Praxis der Reproduktion, die Arbeitskraft und „Lebenskraft“ im Zusammenhang betrifft.

Dieter Wolf (2002) zeigt anhand einer akribischen Interpretation der ersten Kapitel des Kapital von Marx (MEW 23), dass gesellschaftliche Integration über Verwertungsprozesse als ein Mechanismus angesehen werden kann, der als weit über „Marktprozesse“ hinausgehend zu verstehen ist. Derartige Mechanismen, aus denen auch wesentliche Formen konkreter subjektiver und sozialer Integration erwachsen, dürften für die Herausbildung einer Weltgesellschaft unabdingbar werden. Sie ersetzen das historische, weil so nicht mehr gegebene, Verständnis einer Dualität von Gesellschaft und Gemeinschaft nach Ferdinand Tönnies (1887/1926), auf deren problematische Seite in der Weiterführung schon Plessner („Grenzen der Gemeinschaft“ (1924)) in den zwanziger Jahren des vorigen Jahrhunderts hingewiesen hat. An deren Stelle tritt stattdessen das gesellschaftliche Zusammenwirken der vielen „autonomen“ Individuen, die über ihre Arbeitszusammenhänge Sinn, Vertrauen, Anerkennung und Selbstverwirklichung in Freiheit und Wahrheit erfahren.

Wie die Technologie, vor allem die Informationstechnologie, ist es nach wie vor der verborgene Wertzusammenhang, der uns Menschen bindet, aber in der Sache auch weiterführen kann. Zunächst muss betont werden, dass das Wertverhältnis nicht im Tauschverhältnis von Waren aufgeht, sondern ein gesellschaftliches Verhältnis bedeutet, wie es auch in jeder Art „fürsorglicher Praxis“ gegeben ist, die als „Tätigkeit“ i. S. von Nicht-Arbeit der „Lohnarbeit“ entgegengestellt wird (Senghaas-Knobloch 1999; 2005).

Um dies zu begreifen, zitieren wir die eingängige Interpretation von Marx durch Dieter Wolf (2002):

Gebrauchswert und Wert sind immer schon aufeinander bezogen und gehören als unterschiedliche Seiten der menschlichen Arbeit mit innerer Notwendigkeit zusammen, als „Einheit von Gegensätzen“ (166). Der Wert ist „nichts anderes als ein Arbeitsprodukt, das unter Abstraktion von seinem konkret-nützlichen Inhalt allen Arbeitsprodukten gleich ist.“ „Im Unterschied zur sinnlich fassbaren Gegenständlichkeit des Gebrauchswerts ist die Gegenständlichkeit des Werts einer einzelnen Ware nicht sinnlich fassbar, weshalb sie von Marx auch als ‚gespenstige‘ Gegenständlichkeit bzw. als ‚Gedankending‘ bezeichnet wird“ (229), ein Gedankending, das über den jeweils eingeschlossenen Dritten auch jede fürsorgliche Dienstleistung erfasst. In dieser Konstellation ist das Problem des „Warenfetischismus“ mit seinen ideologischen und Entfremdungswirkungen begründet, die für die kapitalistische Warengesellschaft charakteristisch sind.

Diese Überlegungen führen schließlich dazu, dass man werttheoretisch „an der einzelnen menschlichen Arbeit nicht nur zwei, sondern vier Seiten auseinander zu halten hat:

1. Jede menschliche Arbeit ist eine konkret-nützliche Arbeit.
2. Jede menschliche Arbeit besitzt die allgemeine Eigenschaft, abstrakt menschliche Arbeit zu sein.
3. Indem jede menschliche Arbeit als Teil der einer Gesellschaft insgesamt zur Verfügung stehenden Arbeit gesetzt ist, spielt jede einzelne menschliche Arbeit auch als abstrakt-menschliche Arbeit eine gesellschaftliche Rolle.
4. Der gesellschaftliche Zusammenhang, ohne den es gar keine menschliche Arbeit gibt, entscheidet darüber, in welcher Form sich die Menschen, sei es unbewusst, unbewusst-bewusst oder gar bewusst, ihre einzelnen konkret-nützlichen Arbeiten als gesellschaftlich verausgabte anerkennen.“ (Wolf, 382)

„Was sich in der bürgerlichen Gesellschaft nicht geändert hat, ist, dass ein und dieselbe gesellschaftliche Arbeit stets in sich differenziert ist in konkret-nützliche und gesellschaftlich-allgemeine Arbeit, in die lebendige Arbeit als subjektiven Faktor und in die gegenständlichen Bedingungen der Arbeit als objektiver Faktor.“ (414). Dabei handelt es sich um einen Gegensatz, der in der Arbeit selbst liegt und aus ihren Widersprüchen heraus praktisch bewältigt werden muss. Die Fragen der Humanisierung der Arbeit und die der Rationalisierung der Arbeit sind also in einen unauflöselichen „dialektischen“ Zusammenhang gestellt.

Literatur: Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung, Wiesbaden: VS Verlag; Jürgens, Kerstin (2008): Reproduktion als Praxis. Zum Vermittlungszusammenhang von Arbeits- und Lebenskraft, in: BJS 18 (2008) 2: 193-220; Parge, Martina (2004): Steuerung durch Verständigung. Zur Bedeutung „kommunikativen Handelns“ in neuen Arbeitsformen, Berlin: Sigma ; Plessner, Helmuth (1924): Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des sozialen Radikalismus, in: ders., Gesammelte Schriften V, Frankfurt/M. 1980 (Darmstadt 2003); Senghaas-Knobloch, Eva (1999): Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft, in: Arbeit 2; Senghaas-Knobloch, Eva (2005): Fürsorgliche Praxis und die Debatte um einen erweiterten Arbeitsbegriff, in: Kurz-Scherf u.a. (Hrsg.)(2005): In Arbeit: Zukunft, Münster: Westf. Dampfboot; Tönnies, Ferdinand (1926): Gemeinschaft und Gesellschaft, Berlin; Wolf, Dieter (2002): Der dialektische Widerspruch im Kapital. Ein Beitrag zur Marxschen Werttheorie, Hamburg: VSA

Der Wert der Arbeit

Reproduktion von Arbeitskraft und Lebenserweiterung

- **Arbeit ist als gesellschaftliche Arbeit in einem arbeitsteiligen Kooperations- und Verwertungszusammenhang organisiert.**
- **Reproduktion ist somit Reproduktion von Arbeitskraft und Reproduktion von Lebenskraft gleichermaßen und im Zusammenhang.**
- **Mehrarbeit und Mehrwert hängen mit der Reproduktion von Arbeits- und Lebenskraft zusammen und sind deshalb umkämpft.**

5. Grenzkonflikte der Arbeit – der Konflikt um Lohn und Leistung – Grundsicherung

Die Begriffe „Grenze“, „Begrenzung“ und „Entgrenzung“ in der aktuellen Debatte um Entgrenzung und indirekte Steuerung von Lohnarbeit verlieren ihre Klarheit, die sie in diesem arbeitspolitischen Diskurs scheinbar zunächst hatten, wenn man unter Grenzbewältigung eine viel fundamentalere Herausforderung an jeden Menschen meint, als es die Flexibilisierungsdiskussion im Auge hat (vgl. Kasten 3). Die Frauenbewegung z.B. hat mit Recht immer die Aufhebung der männlich dominierten Grenzen, gleich ob als Schutznormen oder als Schranken formuliert, bekämpft. Gibt es also gute und schlechte Entgrenzungsprozesse oder haben wir es nicht vielmehr mit einer allgemeinen Problematik des Arbeitslebens zu tun, die jeweils spezifisch zu bestimmen und zu bewerten ist?

So handelt es sich bei den gegenwärtigen Entgrenzungsprozessen in einem ersten Schritt um Grenzverschiebungen, in früherer Begrifflichkeit: Institutionenabbau, Strukturveränderungen, aber damit auch immer um verdeckte oder offene Grenzkonflikte, Zukunftsentwürfe zu mehr Freiheit. Die Frage ist: Werden diese (und von wem überhaupt?) öffentlich wahrgenommen? Wie bringen sie sich zur Geltung? Welche neuen Kooperations- und Organisationsformen, welche neuen Professionalitäten entwickeln sich?

In einem zweiten Schritt handelt es sich um Flexibilisierung in Form der Grenzverwischungen. Grenzen verschwimmen, aber sind noch da, Grenzbestimmungen werden schwierig: vor allem für Experten, es entstehen Zonen der Unbestimmtheit. Dies verlangt von der neuen Professionalität von Gewerkschaftsfunktionären, Betriebsräten aber auch von Arbeitswissenschaftlern/-innen eine gute Fallkenntnis, Beispiele und Ausnahmen sind zu klären in neuen Arbeitsbündnissen zwischen Betroffenen und Stellvertretern. Wie kann Arbeitspolitik hier ansetzen?

Die Auswirkungen der zweifellos vorhandenen Auflösung bestimmter Standards, Schutznormen, Pufferungen und Hierarchieebenen hängen stark von den Ressourcen (Kompetenzen, Kapazitäten, Rechten) der betroffenen arbeitenden Menschen ab. Hier war die Massenarbeitslosigkeit und die darauf bezogene neoliberale Globalisierungsdebatte derzeit das zentrale Problem. Bei relativer Vollbeschäftigung würden sich die gleichen Prozesse der aktuellen „Entgrenzung“ völlig anders auswirken, da die ArbeitnehmerInnen andere Optionen (z.B. Betriebswechsel) als heute zur Verfügung hätten und somit würde Entgrenzung ganz anders, nämlich als Chance, nicht nur von der Seite der Wirtschaft, sondern auch der Arbeit diskutiert. Ist die Interpretation von Entgrenzung deshalb doch vieldeutig und stark an den jeweiligen zeitlichen oder örtlichen Kontext gebunden? Sicherlich – und damit Anlass zu vielfachen strittigen Interpretationen und Konflikten.

Mit dem sozialen Konflikt ist ein spezifischer Zugriff auf den Gegenstand Arbeit gemeint, der sicherstellen soll, dass sich (betriebsbezogene) Arbeitsforschung hinreichend von der an Produktivität orientierten betriebswirtschaftlichen Forschung unterscheidet, diese also in spezifischer Weise ergänzt. Die Spezifik ergibt sich aus der unterschiedlichen Bewertung der Arbeitsbedingungen und der gerechten Verteilung des Arbeitsertrages zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Frauen und Männern.

„Die Geschichte der Konflikttheorie ist vom Gegensatz zwischen jenen Positionen gekennzeichnet, die Konflikt als grundsätzlich dysfunktional oder destabilisierend betrachten und jenen, die Konflikt als Ordnung generierend oder produktiv sehen. Georg Elwert hat der Frage nach der Rolle von Konflikt für die soziale Ordnung eine anthropologische Wendung gegeben. Ob und wann Konflikte destabilisierend wirken und wann und inwiefern sie Ordnung generierend sind, ist ihm zufolge zunächst eine empirische Frage.“ Er stellt sich damit

„in eine Tradition, in der Konflikt an sich nicht erklärungsbedürftig ist.“ (Eckert 2004, 7).

Dass im Gegenteil zu ihrer angeblichen Bedeutungslosigkeit Konflikte wesentliche Informationen über vorhandene Problemlagen und Widersprüche geben, jenseits von funktional oder dysfunktional, davon waren auch die Arbeitssoziologen um Christian von Ferber in der Nachfolge von H. Plessner und H. P. Bahrdt überzeugt. Über die Herausbildung einer konfliktsimulierenden Funktion (v. Ferber 1970; Pöhler/Neuloh 1977, 35) der Arbeitsforschung lässt sich Aufklärung und Gestaltung erfolgreicher auf die realistischen Handlungsbedingungen beziehen, an die konfligierende Parteien gebunden sind. Entsprechende Versuche einer organisatorischen Umsetzung fanden sich im Humanisierungsprogramm in den betrieblichen Modellvorhaben unter Beteiligung der Betriebs- und Tarifparteien sowie den arbeitsbezogenen Wissenschaften (Pöhler/Peter 1982).

Von Ferber hatte schon Jahre zuvor (1959) am Beispiel der Diskussion um „Arbeitsfreude“ auf den Zusammenhang unterschiedlicher Perspektiven und Definitionsmacht hingewiesen, die auch für die Konfliktthematik aufschlussreich sind. Seine These war, „dass Arbeitsfreude, -interesse und -zufriedenheit Grenzphänomene darstellen, in denen die technisch-industrielle Organisation der Arbeit (im betrieblichen wie im überbetrieblichen Sinne...) sich eng mit den kulturellen Zeitströmungen berührt“ (6). Von daher sah er schon damals „die Abhängigkeit der Arbeitseignung und -leistung von kulturellographischen und gesellschaftlichen Faktoren und die „Züchtung“ industrieller Arbeitsqualitäten“ (12) für gegeben. „Die Arbeit nimmt neben ihrer ökonomischen Funktion eine kulturelle und ethische Schlüsselstellung ein: sie ist Ergebnis und Entfaltung geschichtlicher Kräfte“ (16).

„Die Rationalisierung der Arbeit im Industriebetrieb, welche die menschliche Arbeit sachlichen Erfordernissen eines anonym gesteuerten Produktionsprozesses eingliedert, entreißt damit die tägliche Arbeit dem Lebens- und Erfahrungskreis persönlicher Situationen. Die Arbeit wird zur „entfremdeten“ Arbeit“. Es vollzieht sich eine Verdrängung zielstrebiger Aktivität aus der Arbeit „in Richtung auf Konsum und Freizeit“ (29). „Mit dieser Spezialisierung der menschlichen Arbeit aber geht eine deutliche Psychologisierung der Arbeitsverhältnisse einher. Die psychischen Aspekte der täglichen Arbeit werden als Thema der Arbeitswissenschaften entdeckt“ (38). „Die Herauslösung des Individuums aus Sozialbindungen schicksalhafter Art und die damit eingetretene Subjektivierung der Lebensverhältnisse (räumt) der Psychologie eine bevorzugte Stelle für den planvollen Einsatz der menschlichen Arbeit“ ein (39). „Und schließlich erhält die Subjektivierung des Arbeitsbegriffs in der industriellen Gesellschaft die Ideologie der „Arbeitsfreude“ lebendig“ (54). „Nur die „private Aneignung“ der Arbeitsfreude kann darüber hinwegtäuschen, dass es sich hierbei um einen gesellschaftlichen Vorgang handelt“ (57).

„Gerade die naheliegende Auffassung, die Arbeitsleistung analog anderen körperlichen Leistungen zu behandeln, brachte die Bedeutung der subjektiven Leistungsmaßstäbe zum Vorschein“ (94). Hierbei werden die „Grenzen sichtbar, die einer „Integration“ der menschlichen Arbeit in den Funktionszusammenhang des Betriebes gesetzt sind. Sie ergänzen unsere kritischen Ausführungen zur methodischen Funktion sowie zur ideologischen Abkunft der „Arbeitsfreude“ (und) (...) zwingen, Arbeits„definitionen“ zu berücksichtigen, die weder in Anpassung an die unmittelbare Arbeitssituation entwickelt noch auf die „persönlichkeitsbezogenen“ Arbeitsverhältnisse beschränkt sind“ (111). Zumutbarkeit der Leistung, Widerstände wie Arbeit nach Vorschrift, doppelte Arbeitsmoral sind Phänomene, die zu berücksichtigen sind.

Dass diese nicht einfach wie eine Eigenschaft gemessen und monokausal behandelt werden können, hat sich in vielen Disziplinen von Wissenschaft und Praxis erst langsam durchgesetzt. In der für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit verfassten Abhandlung zum „Konflikt um Lohn und Leistung“ heißt es bei der Behandlung der Frage der Einschätzung von

Arbeitsmühe und Lohn (Brock u.a. 1969/75, S. 59 ff.): „Wir haben „festgestellt, dass Arbeiter zwischen guten und schlechten Arbeitsplätzen unterscheiden und dass sie ein bestimmtes Selbstverständnis des Verhältnisses von Arbeitsmühe und Lohn haben. Wir haben darüber hinaus festgestellt, dass diese Einschätzung keine subjektive Einschätzung (die der Einzelne unabhängig von anderen und nur für sich allein macht) ist, sondern dass sie auf kollektiver Grundlage zustande kommt. Wenn wir der Beurteilung des Verhältnisses von Arbeitsmühe und Lohn auf die ‚Spur‘ kommen wollen, dann müssen wir also die sozialen Beziehungen (d.h. die mitmenschlichen Beziehungen untereinander) untersuchen und die Formen der kollektiven Urteilsbildung (...). Einen weiteren Schritt können wir vollziehen, wenn wir die Arbeitssituation selbst betrachten“. Wie erlebt jemand diese Situation? „Seine Situation ist in bestimmter Weise schon definiert. Er bringt bereits Vorstellungen von dem, was belastend ist, mit und bringt sie in die Situation ein (...). Auf diese Weise kommen Situationsbeurteilungen zustande, die Ergebnisse gemeinsamer Vorstellungen sind. Es bilden sich allgemeine Urteile heraus, in denen die verschiedenen Situationen miteinander verglichen werden“ (60) und die zu einvernehmlichen Einschätzungen oder Widersprüchen und Konflikten führen. „Wir können mit Hilfe dieser Theorie erklären, wann es zum Konflikt kommt und wann nicht. Grundlage der Theorie ist die Parität oder das Gleichgewicht und die Disparität oder das Ungleichgewicht von Arbeitsmühe und Lohn“ (62).

Divergierende Bezugssysteme sind gleichzeitig Darstellungen divergierender Handlungsstrategien, die Frage eines angemessenen Bewältigungshandelns zur Sicherung und Herstellung von Gesundheit z.B. stellt hierbei eine besonders schwierige Aufgabenstellung dar. Benötigt wird hierzu von Seiten der anwendungsbezogenen Wissenschaft eine neue Form der Professionalität, wie Oevermann es für die neuen Formen sozialer Dienstleistungen forderte (Oevermann 1995), die eine gute Fallkompetenz, als Fähigkeit der praktischen Analyse und kooperativen Bewältigung konkreter Fälle, mit einer soliden wissenschaftlichen und methodischen Fachlichkeit verbindet. Für deren Selbstverständnis ist die Krise und der Konflikt, als Herausforderung zur konkreten Fallanalyse und Chance zum verallgemeinernden Gewinn wissenschaftlicher Erkenntnisse, der Normalfall. Neue Routinen sind dann die Lösungen, die aus solchen Krisen heraus entstehen können und sich bewähren müssen. Sie gilt es, in einem „Arbeitsbündnis“, wie Oevermann die Beteiligungsformen nennt, als einem Ort der Vermittlung zwischen Wissenschaft und Praxis zu entwickeln und zu unterstützen.

Für den liberalen Dahrendorf (1962, 98) sind Konflikte „stets eine schöpferische Kraft, die versteinerte soziale Verhältnisse aufzulockern und neue Formen hervorzubringen vermag. In diesem Sinne ist die Existenz von Konflikten nicht Beweis der „Krankheit“, sondern der Vitalität eines Betriebes und Wirtschaftssystems“. Die „Krise des Sozialstaats“ mit ihrer Massenarbeitslosigkeit und „Hartz IV“-Kontroversen bringt aber auch ganz andere Formen der Konfliktlösung auf die Tagesordnung. Claus Offe (2005) z.B. plädiert für ein allgemeines Grundeinkommen für alle Bürger (vgl. auch Werner 2007). Dies kann eine wichtige Rolle in dem Prozess spielen, in dem fortgeschrittene (wie ebenso weniger fortgeschrittene) kapitalistische Industriegesellschaften ihre Widersprüche, Strukturprobleme und Gerechtigkeitslücken in einer prononciert freiheitlichen (>>links-libertären<<, der Grundnorm gleicher realer Freiheit verpflichteten) Weise und im Rahmen eines neuartigen Systems ökonomischer Bürgerrechte bewältigen werden. Offe sieht die (theoretischen) Vorteile eines bedingungslosen Grundeinkommens vor allem in der Chance einer selbst gestalteten Lebensführung der Bürger, da durch die bedingungslose Existenzsicherung die Möglichkeit bestehe, nicht mehr jede Arbeit annehmen zu müssen. Es geht ihm um die Institutionalisierung von sozialer Gerechtigkeit: Gleiche Freiheit für Alle. Das Grundeinkommen entschärfe das Verteilungsproblem und mache die aktivierende Verwaltung verzichtbar.

Nicht mehr der Arbeitnehmer, sondern der Bürger steht also mit seinen Rechten und Pflichten im Mittelpunkt derartiger Reforminitiativen. Offe zweifelt jedoch an der kurzfristigen Realisierbarkeit eines allgemeinen Grundeinkommens. Die Argumente für diese Idee seien zwar gültig, politisch und funktional jedoch noch obsolet (Deshalb auch sein Werben bei den Gewerkschaften für derartige Lösungsansätze). Trotzdem scheinen hier Lösungsmöglichkeiten auf, die die Zukunft der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft grundlegend verändern könnten, mit weitreichenden Auswirkungen auf die Tarif- und Humanisierungspolitik.

Literatur: Brock, Adolf, Wolfgang Hindrichs, Reinhard Hoffmann, Willi Pöhler, Olaf Sund (1969/1975): Der Konflikt um Lohn und Leistung, Köln: EVA; Dahrendorf, Ralf (1962): Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin; Eckert, Julia (2004): Gewalt, Meidung und Verfahren: Zur Konflikttheorie Georg Elwerts, in: Eckert, Julia M. (Hg.)(2004), Anthropologie der Konflikte. Georg Elwerts konflikttheoretische Thesen in der Diskussion, Bielefeld; Offe, Claus: Nachwort: Armut, Arbeitsmarkt, Autonomie, in: Vanderborght, Yannick, Philippe Van Parijs (2005): Grundeinkommen für alle?, Frankfurt/M., N.Y.; Ferber, Christian v. (1959), Arbeitsfreude. Wirklichkeit und Ideologie. Ein Beitrag zur Soziologie der Arbeit in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart: Enke; Ferber, Christian v. (1970): Die Gewalt in der Politik. Auseinandersetzung mit Max Weber, Stuttgart usw.: Kohlhammer; Oevermann, Ulrich (1995): Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns, Manuskript masch. verf. 26.2.95 (Frankfurt/M.); Pöhler, Willi, Otto Neuloh (1977): Zur Theorie des sozialen Konflikts, in: Neuloh, Otto (Hrsg.), Soziale Innovationen und sozialer Konflikt, Göttingen: Vandenhoeck; Pöhler, Willi, Gerd Peter (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm, Köln: Bund; Werner, Götz W. (2007): Einkommen für alle, Köln: Kiepenheuer& Witsch

Grenzkonflikte der Arbeit

Der Konflikt um Lohn und Leistung – Grundsicherung

- **Subjektivierung, Entgrenzung und indirekte Steuerung der Erwerbsarbeit führen zu neuartigen Grenzkonflikten der Arbeit.**
- **Beurteilungen der Arbeitssituation beziehen sich nicht mehr nur auf die Problematik von Lohn-Leistung.**
- **Der Individualisierung der Arbeitsrisiken soll mit einem allgemeinen Grundeinkommen begegnet werden. Dies hätte weitreichende Auswirkungen auf die industrielle Beziehungen.**

Kasten 3

Selbstbestimmte alltägliche Lebensführung

Wolfgang Bialas (2005) formuliert in liberaler Interpretation von Helmuth Plessners Anthropologie als Konsequenz für die „alltägliche Lebensführung“: „Zu dem, was sie immer schon sind, müssen sich Menschen in der Übernahme der ihr Selbstsein ermöglichenden Bedingungen erst machen. Sie stehen dabei unter Bedingungen, die sie auf eine körperliche Organisation festlegen, zu der sie jedoch in einer Weise auf Distanz gehen können, die ihre Subjektposition als natürliche (...) des aus sich auf sich hin Lebens problematisiert“ (103). „Nach dem Verlust der naiven Unmittelbarkeit der eigenen Seinsposition in durch kulturelle Vermittlungen gebrochener vermittelter Unmittelbarkeit muss der Mensch wiederherstellen, was so noch nie für ihn bestanden hat: eine Existenzform des Lebendigen, die (...) gar nicht anders kann, als sich immer wieder in Frage zu stellen, neben sich zu treten, um hinter sich selbst und das Geheimnis ihres eigenen Seins zu kommen. Mit dem Konzept der Positionalität als einer spielerischen Toleranz in einem gelockerten Sein hatte Plessner Toleranz als ein naturphilosophisches Motiv eingeführt“. „Im Unterschied zum Tier ist der Mensch in der fraglosen Selbstverständlichkeit einer intuitiv in Anspruch genommenen Zentralposition jedoch immer wieder gegenläufigen Erfahrungen der Dezentrierung und Relativierung seiner unterstellten Mittelpunktposition ausgesetzt. Die faktische Widerlegung seiner imaginierten Zentralposition zwingt den Menschen in die grundsätzliche Auseinandersetzung mit seiner Position in der Welt“ (104/105).

„Das menschliche Streben nach Vollkommenheit, nach einem Leben im Gleichgewicht mit sich und der Welt, hält den Menschen in der Unruhe einer existenziellen Lebensform, die ihm ein solches Gleichgewicht strukturell verweigert“ (105). „Die Metapher der konstitutiven Heimatlosigkeit ist im besten Sinne mehrdeutig“ im Sinne einer „freischwebenden Existenz“ (107). Er führt hin zur Forderung demokratisch politischer Gestaltung.

„Gegen das Pathos der unbedingten Entgrenzung menschlicher Freiheit um ihrer selbst willen schließt die liberale Selbstverpflichtung auf Freiheit deren reflektierte Selbstbegrenzung ein (...). Es gibt keine transzendente, wissenschaftliche, anthropologische oder wie auch immer gegründete Garantie eines Lebens in Freiheit und Würde (...). Erst im Verzicht auf die problematisch gewordene Annahme einer für alles Menschliche verbindlichen Menschlichkeit' wächst die Souveränität selbstbestimmter Lebensführung, die (...) Menschen an die vernünftigen Grenzen ihrer Selbstverpflichtung auf eine Humanisierung der Verhältnisse führt“ (119).

Quelle: Wolfgang Bialas, Lebensführung in exzentrischer Positionalität. Helmut Plessners Grundlegung philosophischer Anthropologie, S. 103-121 in: Jaeger, Friedrich, Jürgen Straub (Hg.) (2005), Was ist der Mensch, was Geschichte? Annäherung an eine kulturwissenschaftliche Anthropologie, Bielefeld: transcript, 378 S. (Rüsen-Festschrift)

6. Taylorismus und modernes Management – Korridore gesellschaftlicher Reform

Dass das 20. Jahrhundert das des tayloristisch - fordistischen Produktionsregimes gewesen sei, welches in der „ersten Welt“ über Rationalisierung und Massenproduktion zwar Wohlstand für Viele, aber vor allem auch Arbeitsleid in den Fabrikssystemen, Ausbeutung der Arbeitskraft und Verschwendung natürlicher Ressourcen mit sich gebracht habe, gilt gemeinhin als gesicherte Erkenntnis vieler gesellschaftskritischer Analysen.

Der Name Taylor steht dabei für eine strikte Trennung von Kopf- und Handarbeit in den Organisationen, für eine Zerlegung der Arbeit in immer kürzere Zyklen, schließlich für Leistungsvorgaben und Lohnanreize. Entsprechend haben sich z.B. im Gefolge der Analyse von George Friedman über die „Grenzen der Arbeitsteilung“ aus den fünfziger Jahre ganze Generationen von Arbeitsforschern und Arbeitsforscherinnen in einem einseitigen Sinne anti - tayloristisch festgelegt.

Vergeblich haben in den siebziger Jahren, in der Hochzeit der Humanisierungsdiskussion, Richard Vahrenkamp und Walter Volpert (1977) versucht, hierauf bezogen eine Korrektur einzuleiten und ein differenzierteres Bild von Taylor durchzusetzen. Ihre Wiederherausgabe der „Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ Taylors kursierte bereits als Vorab-Raubdruck z.B. in den Gremien des seinerzeitigen Humanisierungsprogrammes und wurden, leidenschaftlich diskutiert, vor allem hinsichtlich der Ermittlung von Durchschnittsleistungen, Erholpausen, Verteilzeiten, Mindestarbeitsinhalten, Erträglichkeitskriterien usw.

Eine solche Diskussion ist heute kaum noch nachvollziehbar. Die junge Generation z. B. der systemischen Berater/-innen hat Peter Senge (1996) und die lernende Organisation entdeckt und glaubt hierüber den Taylorismus „nachhaltig“ überwunden zu haben. Dass dies ein fundamentaler Irrtum ist, würde ein Vergleich der fünf Teiltechnologien Senges (Systemdenken, Personal Mastery, mentale Modelle, gemeinsame Vision, Teamlernen) mit den wirklichen Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung zeigen, die Taylor selbst einmal auf zwei Punkte reduzierte: „Erstens, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich dafür einsetzen, gemeinsam ihr Interesse darauf zu konzentrieren, den Überschuss des Unternehmens zu vermehren, statt sich wegen dessen Verteilung zu bekämpfen. Zweitens, dass beide Seiten die Notwendigkeit anerkennen, genaue wissenschaftliche Studien an die Stelle von Meinungen und Faustregeln zu setzen“ (Hebeisen 1999, 111).

Taylor war durchdrungen von dem Gedanken einer geistigen Umwälzung, vom Glauben an die Rationalität des Systemdenkens, der empirischen Wissenschaft und der kontinuierlichen Verbesserung. Die Entwicklung Taylors vom Handlanger zum Leitenden Ingenieur, sein Wirken bei Bethlehem Steel, seine Vortragstätigkeit, seine Patente wie Publikationen zeigen das auf. Dass Taylor schon zu seinen Lebzeiten oftmals missverstanden und von den Gewerkschaften bekämpft, sogar vor einem Sonderausschuss des Repräsentantenhauses gleichsam verhört wurde, gehört zu dem schwierigen Lebensweg eines Mannes, dessen unbeugsamer Charakter sicherlich auch kritikwürdige Vereinseitigungen mit sich brachte, an denen seine Gegner immer wieder ansetzten.

Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass das allgemeine Verständnis von Taylorismus und die Inhalte der wissenschaftlichen Betriebsführung Taylors vielfach nicht in Deckung zueinander stehen. Es wäre zu wünschen, dass alle, die den Taylorismus zu überwinden trachten, zumindest an den Standards ansetzen, die Taylor seinerzeit entwickelt und beschrieben hat, und diese zu überbieten, nicht zu unterschreiten suchen. Da dies eine Anstrengung der Interdisziplinarität wie der Zeit angemessenen Vermittlung von Theorie, Empirie und Praxis ist, gibt es nach wie vor viel zu tun.

Allerdings wird man dabei die gesellschaftlichen, d.h. wirtschaftlichen wie kulturellen, Rahmenbedingungen stärker in Rechnung stellen müssen als es die Arbeitswissenschaft im Gefolge Taylors bisher tut. So heißt es z.B. anerkennen, dass die grundlegenden Prozesse der Kapitalverwertung sowohl der betrieblichen Lohngestaltung als auch späteren sozialstaatlichen Umverteilungsversuchen zugrunde liegen, was eine paritätische Interessenübereinstimmung dauerhaft ausschließt. Von daher ist es geboten, sowohl Gemeinsamkeiten von Kapital und Arbeit unter der gegebenen Voraussetzung kapitalistischer Verwertung in Rechnung zu stellen, als auch eigensinnige arbeitspolitische Interventionen in die gegebenen Strukturen der Produktionsökonomie nicht auszuschließen, z.B. über Mitarbeiterbeteiligung, sofern die gegebenen Reproduktionsformen die Reproduktion von Arbeit- und Lebenskraft nicht weiter voll gewährleisten sollten. Zwischen sozialem Frieden und Investitionsbereitschaft zeichnet sich ein Korridor ab, in denen der Gerechtigkeits- und Innovationsdiskurs im gesellschaftlichen Rahmen ausgetragen werden muss. Arbeitsbezogene Wissenschaft kann darin aufklären, zur Problemlösung beitragen, ihre Ergebnisse stellen jedoch diese Lösung selbst noch nicht dar.

So herrschte in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung seit den siebziger Jahren ein Streit, inwieweit moderne Arbeitsorganisationen nicht nur komplexere Qualifikationsanforderungen möglich machen (oder sogar erzwingen) oder ob es sich weiterhin langfristig um Dequalifizierungsprozesse handelt. Im Blick waren vor allem die Automobilindustrie und der Maschinenbau. Der Streit gibt jedoch nur empirisch den weltweiten Kampf um effektivere Produktionskonzepte wieder, deren kulturelle Prägung zwar außer Frage steht, deren weltweite Angleichung bei den global player jedoch ebenso unstrittig ist (vgl. Ulich 2005, Clement/Lacher 2006). Jedoch nimmt die relative Bedeutung dieser Art von Produktionsarbeit ab.

Literatur: Clement, Ute, Michael Lacher (Hrsg.) (2006): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung, Stuttgart: Franz Steiner Verlag; Friedman, George (1959): Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt/M.; Hebeisen, Walter (1999): F.W. Taylor und der Taylorismus. Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus. Schriftenreihe Mensch - Technik - Organisation, hrsg. von E. Ulich, Bd. 24, Zürich: vdf Hochschulverlag; Taylor, Frederick W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Neu hrsg. und eingeleitet von Walter Volpert und Richard Vahrenkamp, Weinheim: Beltz 1977; Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin, Stuttgart; Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. 6. Auflage, Stuttgart/Zürich, S. 8 -11

Taylorismus und modernes Management.

Korridore gesellschaftlicher Reform

- **Mit Taylor zog die wissenschaftliche Betriebsführung in die Arbeitswelt ein.**
- **Seitdem zielt Arbeitswissenschaft sowohl auf die Objektivierung als auch weitgehende Normierung von Arbeitsbedingungen.**
- **Der Widerstreit zwischen der Reproduktion des Kapitals und der Reproduktion der Arbeits- und Lebenskraft ist arbeitswissenschaftlich nicht auflösbar.**
- **Grundlage unternehmenswirtschaftlicher Dynamik ist somit die aktive Vermittlung zwischen Investitionsbereitschaft und Innovationsfähigkeit sowie Arbeitszufriedenheit.**

Kasten 4

Der Taylorismus

In ihren Ursprüngen wurde die Arbeitspsychologie stark beeinflusst von Entwicklungen im Bereich des Industrial Engineering. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts untersuchte der Ingenieur F. W. Taylor die Auswirkungen finanzieller Anreizsysteme, des Designs von Werkzeugen und des Layout auf die Arbeitsleistung. Darauf aufbauend entwickelte er ein Konzept, das er als <Scientific Management> bezeichnete und das später – als >wissenschaftliche Betriebsführung> zu den Grundlagen des deutschsprachigen Arbeitsstudiums zählte. ... Taylor ging von einer grundsätzlichen Übereinstimmung der Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern aus. Folgerichtig gehörte zu den wichtigsten Zielen der <wissenschaftlichen> Betriebsführung - die Schaffung einer Arbeitsorganisation, die sowohl eine Erhöhung der Produktivität als auch die Gewährung höherer - und objektiv berechenbarer - Löhne ermöglichen sollte ... Die durch den Taylorismus bestimmte erste Phase der Entwicklung von Arbeitswissenschaft und Arbeitspsychologie ist ... wesentlich geprägt durch die Grundannahme, der <Durchschnittsmensch> handle nach der Maxime des größten Gewinns und sei infolgedessen hauptsächlich durch monetäre Anreize motivierbar.

... Diese Annahmen führten - durchaus konsequent - zu einer systematischen Trennung von Hand- und Kopfarbeit ... Gegen erbitterten Widerstand konnte sich die mit Hilfe des von Taylor (1911) entwickelten Zeitstudiums und des von Gilberth (1911) entwickelten Bewegungsstudiums verfeinerten Verfahren der Arbeitsteilung in allen industriellen Ländern rasch durchsetzen. Folgen für die Strukturierung von Aufbau- und Ablauforganisation waren u.a. weitgehende Vollmächterteilung und die Einrichtung von Stabsfunktionen, Aufteilung ganzheitlicher Tätigkeiten in kleinste Tätigkeitselemente, kleine Leitungsspannen sowie individuelle Anreizsysteme, mit denen zugleich Absprachen über Leistungsbegrenzungen erschwert werden sollten. Der Betrieb wurde in erster Linie als System technischer Abläufe verstanden, an die es die Beschäftigten anzupassen galt. Ausserdem wurde angenommen, dass es für jeden Auftrag einen im System verankerten <one best way> gebe, der herauszufinden und den Arbeitern zu vermitteln sei. Um ...<überflüssige> Bewegungen zu eliminieren, wurden sorgfältige Arbeitsablaufstudien durchgeführt. Auf dieser Basis wurden Arbeitsstrukturen entwickelt, die ... minimale Anforderungen an die Qualifikation des Arbeiters stellen.

Quelle: Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. 6. Auflage, Stuttgart/Zürich, S. 8 -11

Kasten 5

Standardisierung von Arbeitsprozessen und Kompetenzen? (Toyotismus)

Insgesamt ergibt sich ein Bild arbeitsorganisatorischer Trends, das empirisch eine Vielzahl von historisch bedingten unternehmens- wie betriebsspezifischen Varianten aufweist, konzeptionell aber von der Dominanz des einen Leitmodells geprägt ist. Die „Lean Production“ als spezifisch amerikanische „Ostküsten“-Interpretation des Toyota Produktionssystems hat gegenüber dem Original Toyota an Bedeutung verloren, seine Versprechungen (Teamarbeit als Herz der schlanken Fabrik, Fabriken von Problemlösern) sind relativiert worden. Die Öffnung des Toyota-Systems durch Hereinnahme großer Anteile an Leiharbeit stellt klassische Funktionsmechanismen in Frage, stärkt Experiment und Top-down-Prozesse im Unternehmen.

Neue Diskussionsimpulse könnten sich aus der Diskussion über High-Performance Workplaces ergeben (ein interessanter begrifflicher Gegensatz zur Fassung ähnlicher Tendenzen im Rahmen der Diskussion über Subjektivierung von Arbeit). Die von Saturn und Employee Involvement beeinflussten Beteiligungsbewegungen des Shop-Floor bei der Arbeitsgestaltung in US-amerikanischen Unternehmen werden allerdings schwächer in dem Maße, wie diese Unternehmen ökonomisch an Konkurrenzkraft verlieren.

Mit Blick auf die weltweiten Trends erscheinen die Herausforderungen, aber auch die Chancen der Entwicklung eigenständiger neuer Synthesen im Sinne innovativer Arbeitsformen in Deutschland umso größer.

Quelle: Jürgens, Ulrich (2006): Weltweite Trend in der Arbeitsorganisation, in: Ute Clement, Michael Lacher (Hrsg.), Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung, Stuttgart: Franz Steiner, S. 27

7. Wissensmanagement – demographischer Wandel – Diversity

Im Vergleich zu anderen Managementansätzen stellt Wissensmanagement keine Innovation im klassischen Sinne dar: neue Instrumente oder eigenständige Methoden wurden nur in geringem Ausmaß entwickelt. Als Managementansatz rekuriert Wissensmanagement auf eine Kombination verschiedener Techniken und entspricht damit den Kriterien einer Prozessinnovation. Wissensmanagement ist der Versuch, das Wissen und die Erfahrung der Akteure und der Organisation miteinander zu verbinden und dynamisch zu entwickeln. Einige betrachten Wissensmanagement als eine neue Perspektive auf die Organisation, die eine „intelligente Organisation“ mit entsprechenden neuen Strategien (zum Beispiel Kooperation mit Kunden und Forschungseinrichtungen), neuer Struktur (Ausrichtung auf den „Wissensflow“ im Produktionsprozess), neuen Transferformen (zum Beispiel Arbeiten und Lernen in Netzwerken) oder einen neuen Fokus auf die Ressource Wissen in Organisationen und Gesellschaft (Wissen als zentraler Produktionsfaktor) vorbereitet. Nonaka/Peltokorpi (2006) sehen Wissensmanagement als Vision einer kohärenten Strategie zur Organisation von Wissen in modernen Unternehmen, um eine tertiäre Wissensschicht – neben der Ablauf- und Projektstruktur - mittels Middle-Up-Down-Management zu etablieren.

Der weltweite Zuwachs an Unternehmen, die Wissensmanagement eingeführt haben, ist überwältigend. Die Erfolge werden allerdings kontrovers diskutiert (vgl. Katenkamp 2003): die „Beispiele guter Praxis“ sind häufig „pretty good practice - Beispiele“, der Zufriedenheitsscore ist nur durchschnittlich und der Erfolg ist selten messbar. Implizites Wissen als fundamentale Aktivität wird in vielen Wissensmanagement-Projekten ausgeklammert.

Was Wissensmanagement ist, wo es beginnt und endet, ist nicht einheitlich definiert. Weder in der Praxis noch in der Theorie hat sich bisher ein „Leitmodell“ im Wissensmanagement herausgeschält. Grob können drei Levels von Praktiken differenziert werden: die operative, die taktische und die strategische Ebene. Nach dieser Sicht werden die Netzwerkebenen einem technologischen Netzwerk, einem Wissensnetzwerk und einem „Werte“- Netzwerk (value networks) zugeordnet. Das Internet und die neuen IKT einschließlich Content-Management-Systeme ermöglichen neue elektronische Kommunikationsformen mit geringen Transaktionskosten. Die Kodifizierung von Wissen und die Verteilung für Routineaufgaben sind auf der operativen Ebene anzusiedeln. Neues Wissen kann schneller verbreitet werden mit knowledge repositories, e-learning tools, lessons learned.

Auf der taktischen Ebene dagegen sind die zentralen Fragen, wie Wissen kreativ angewendet und eingesetzt werden kann, wie implizites Wissen für die Organisation nutzbar ist, angesiedelt. Die sozialen Aspekte der Organisation von Wissen treten damit in den Vordergrund: Communities of Practice und Teamarbeit, die soziale Aneignung von Wissen in Unternehmen, Transferierung von Wissen, das Lernen, die Entwicklung neuen Wissens, der Aufbau von Kompetenz usw. Die dritte Ebene der strategischen Dimension behandelt die monetären und intangiblen Werte des Wissens. Die Kollaboration, die Kooperation und die kreative Umsetzung von Wissensnetzwerken entscheiden über deren Wert („social capital“). Erst im letzten Jahrzehnt wurden Instrumente zum intellektuellen Kapital einer Firma erschlossen („Wissensbilanz“), die aber noch in den Anfängen stecken.

Im systemischen Modell der Organisation entwickelt sich die organisationale Intelligenz zu einer Art „sekundären“ Kompetenz, die als „second natures at all levels“ (Bennett/ Bennett 2000:33) Innovationen, Lernen, Adaptionen und schnelle Antworten in neuen unerwarteten, nicht antizipierten Situationen findet. Diese „zweite Natur“ der Organisation beeinflusst die kognitive und soziale Koordination umfangreicher Wissensprozesse. Die organisationale Wissensbasis, die von der einfachen, informellen Kommunikation über innovative Arrangements bis hin zu formalen Instrumenten wie Debriefing, After-Action-Reviews, Mi-

kroartikel etc. einschließt, ist nach der knowledge based view of the firm einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren in dynamischen Märkten (vgl. Al-Laham 2003:131-177).

An der Komplexität des impliziten Wissens scheitern viele Organisationen (Neuweg 2007). Implizites Wissen entzieht sich der trivialen Steuerung: klassische Managementmethoden verpuffen, formalisierte Pläne bleiben häufig wirkungslos. Aktuell wird eine Verknüpfung mit Fragen des demographischen Wandels und Diversity als eine zentrale Herausforderung für das Wissensmanagement betrachtet (vgl. Voelpel et al. 2007). Kohlbacher (2006) und De Long (2004) haben den Verlust von Wissen in Unternehmen als gravierendes Generationsproblem der „Baby-Boomer“ in Japan und USA dargestellt. Frerichs (2007) empfiehlt altersgemischte Teams und eine Organisationsdemographie, die eine Dominanz von Altersgruppen vermeidet und den Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Generationen in Unternehmen fördert. Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, deren Flexibilität und Marktagilität ist durch einen abrupten Wissensverlust häufig nicht kompensierbar. In neuerer Zeit wird auch die Zusammensetzung der Mitarbeiter und deren unterschiedliche Herkunft als Einfluss auf den Unternehmenserfolg diskutiert. Je geringer die „kognitive Distanz“ (Nooteboom 2006), desto größer der Erfolg. Es hat sich gezeigt, dass viele Unternehmen Diversity als Chance für eine erfolgreiche Personalpolitik begreifen, die langfristig auch einen positiven Einfluss auf die Performance und die Wissenskultur in modernen Unternehmen haben.

Literatur: Al-Laham, Andreas (2003) Organisationales Wissensmanagement, München: Vahlen; De Long, David W. (2004): Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford, Oxford University Press; Frerichs, Frerich (2007): Weiterbildung und Personalentwicklung 40 plus: eine praxisorientierte Strukturanalyse; in: Theo W. Länge; Barbara Menke (Hrsg.): Generation 40plus, Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt, Bielefeld: W.Bertelsmann-Verlag, 67-104; Hippel, Eric von (2005): Democratizing Innovation, Cambridge-London; Katenkamp, Olaf (2003): Quo vadis Wissensmanagement? in: Zeitschrift ARBEIT, 1/2003, 12.Jg., S.16-36; Kohlbacher, Florian; Mondai Nisennananen (2006): Bedeutung und Auswirkungen einer alternden Bevölkerung und Belegschaft für Firmen in Japan, in: Pohl, Manfred; Wieczorek, Iris (Hg.): Japan 2006. Politik und Wirtschaft. Hamburg: Institut für Asienkunde, 103-125; Neuweg, Georg Hans (2007): Wissensexplikation in Organisationen: Grenzen – Probleme – Nebenwirkungen – Forschungsdesiderata. Zum Umgang mit der Ressource implizites Wissen im organisationalen Wissensmanagement, in: Moldaschl, Manfred (Hrsg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit III. München, Mering: Hampp; Nonaka, Ikujiro; Vesa Peltokorpi (2006): Visionary knowledge management: the case of Eisai transformation, in: Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol. 3. No.2, 2006, S. 109-129; Nooteboom, Bart (2006), Cognitive distance in and between Communities of Practice and firms: where do exploitation and exploration take place, and how are they connected?, vom 25. Oktober 2006, siehe <http://www.bartnooteboom.nl/>; Müller-Stewens, Günter, Christoph Lechner (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel; Voelpel, Sven; Marius Leibold, Jan-Dirk Fürchtenicht (2007): Herausforderung 50 plus, Erlangen: Publicis – Wiley

Wissensmanagement – Demographie – Diversität

- **Wissensmanagement wird zunehmend Voraussetzung für erfolgreiche Implementation von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen in Unternehmen.**
- **Zentrale Frage ist die Einbeziehung impliziten Wissens in den betrieblichen Wissensraum.**
- **Diese spitzt sich zu in Zeiten des demographischen Wandels.**
- **Das Management impliziten Wissens setzt auf Diversity und Beteiligung**

Kasten 6

Erfahrung in der Montage

Wie der Blick auf die Widersprüche aktueller (ganzheitlicher) Produktionssysteme gezeigt hat, gelingt es weder durch eine Ausweitung der Technisierung noch der Standardisierung von Abläufen, eine optimale Lösung für alle Unwägbarkeiten mit einem vertretbaren Ressourcenaufwand abzubilden. Dies gilt auch für die Montage. Hier ermöglicht Erfahrung eine situative Bearbeitung, sorgt – wenn auch nicht immer gleich auf den ersten Blick erkennbar – für die (häufig informelle) Kompensation von Ablaufstörungen und antwortet damit auf die zunehmende Flexibilisierung und Komplexität. Da Erfahrungswissen eine Vielzahl von Ausprägungen aufweist, gehört es zur „core competence“ komplexer und flexibler Montagearbeitsplätze. Im Folgenden sollen einige Ausprägungen einen Eindruck für die Bandbreite von Erfahrungswissen in der Montage aufzeigen:

- Kenntnisse über das Endprodukt, dessen Funktionalität sowie über die Materialbeschaffenheit von Vorprodukten;
- Prozesskenntnisse über Normalbetrieb, Variantenwechsel, Produktneuanlauf sowie eine darauf bezogene Anlagenbedienung;
- Kompetenz zur Erkennung von Fehlern und Störungen und deren Behebung;
- Wissen über mögliche Wechselwirkungen mit „Steuerungssystemen“, wie Vorgabezeiten, Arbeitszeitsystemen oder Kanban¹;
- Wissen um die Grenzen von Planbarkeit, erfahrungsgeladene Kompetenzen zum antizipierenden Umgang damit;
- Wissen um die Bedeutung informeller Kontakte zur Bewältigung von Unwägbarkeiten.

Was den Umgang mit Erfahrungswissen in der Montage so schwierig gestaltet, ist, dass es trotz seiner breiten Präsenz und seiner Bedeutung für reibungslose Abläufe weitgehend unsichtbar bleibt. Seine Bedeutung und sein Potenzial sind wegen seiner flüchtigen Erscheinungsform selbst den Beschäftigten oft nicht bewusst. Ein weiteres Problem, das sich besonders beim Ausscheiden erfahrener Montagearbeiterinnen und Montagearbeitern, aber auch bei Fremdvergabe und Verlagerung ergibt, besteht in der Gebundenheit von Erfahrungswissen. Es liegt implizit vor, ist nur im begrenzten Maße formalisier- und objektivierbar und bleibt – trotz aller Bemühungen – in erster Linie personengebunden. Klassische Rationalisierungs- und Modernisierungsstrategien stoßen bei der Hebung eines solchen Potenzials an ihre Grenzen.

Quelle: Lang, Christa (2008): Braucht Montage Erfahrung? Einleitende Überlegungen, in: Wilhelm Adami, Christa Lang, Sabine Pfeiffer, Frank Rehberg (Hrsg.): Montage braucht Erfahrung. Erfahrungsbasierte Wissensarbeit in der Montage, München und Mering: Hampp, S. 9-10

1 Dabei handelt es sich um ein Produktionssteuerungssystem.

8. Rationalisierung und Arbeitsgestaltung – Arbeitswissenschaften und Arbeitspolitik im Dilemma?

Der gegenwärtig sich vollziehende gesellschaftliche Umbruch bildet die Antwort auf die von Hannah Arendt (1981) in den sechziger Jahren formulierte Frage, was die (institutionell verfasste) Arbeitsgesellschaft anstelle, wenn ihr die Arbeit ausgehe. Die heute erkennbare Antwort ist: die Arbeitsgesellschaft wandelt sich zur globalisierten Wirtschafts- und Mediengesellschaft. Arbeit ist in ihrem Kontext vor allem interessant als notwendige Reproduktionsgrundlage und Mehrwertbeschafferin, als Karriereleiter zur Selbstverwirklichung kaum noch als zentraler Ort gesellschaftlicher Integration und Sinnstiftung. Nicht nur die quantitative Tatsache der Massenarbeitslosigkeit ist jedoch das Problem, sondern der institutionelle Umbau der Arbeitsgesellschaft zu einer internationalisierten Wirtschaftsgesellschaft neuen Typs (Finanzkapitalismus).

Deshalb stürzt eine Institution der Arbeit (s)gesellschaft nach der anderen mit lautem Getöse zusammen. Dies nicht nur aus Gründen mangelnder Leistungsfähigkeit, was die öffentliche Debatte seit dem Desaster mit der Gemeinwirtschaft beherrscht, sondern auch aus Gründen der stillen Kündigung durch immer mehr Menschen vor allem der jüngeren Generation, die in anderen Kontexten leben wollen als in einem Institutionengeflecht der Arbeit.

Somit ergibt sich die paradoxe Situation, dass man auf der einen Seite die herrschende Massenarbeitslosigkeit immer noch weitgehend auf traditionellen Wege hin zur Vollbeschäftigung über die Institutionen der Arbeitsgesellschaft zu lösen versucht, auf der anderen Seite eine Entwertung der Arbeit im Form der Zerbröselung des so genannten „Normalarbeitsmodells“ vorangetrieben wird, ohne dass hinreichend Ersatz geschaffen wäre. Die Diskussion um das Ganze der Arbeit steckt noch in ihren Anfängen, muss aber desto energischer vorangetrieben werden. Sie steht in Konkurrenz zu aktuell wieder stärker diskutierten Konzepten, wie das bedingungslose Grundeinkommen, deren erklärtes Ziel es ist, die endgültige Ablösung des Paradigmas der Arbeitsgesellschaft durch eine „Zivilgesellschaft“ zu erreichen (vgl. Neuendorff u.a. 2009). Deren Reproduktionsgrundlage ist oft unklar.

Zentrale Frage ist, wie denn eine auf Arbeit zentrierte Forschung, Gestaltung und Politik zukünftig aussehen müsse, will sie verantwortlich Position beziehen und gleichzeitig ausreichend Menschen weiterhin erreichen? Klar ist nur, dass eine einseitige Orientierung als Rationalisierungswissenschaft und -politik auf Technik und Zeitwirtschaft vorbei ist. Klar ist aber auch, dass eine ausschließliche Orientierung auf Arbeit, auf Humanisierung und Beteiligung allein nicht automatisch die gute Lösung ist, wie vielleicht vor Jahrzehnten noch angenommen. Denn Subjektivierung und Entgrenzung der Arbeit bringen auch neue Gefährdungen, wie „Selbstaussbeutung“ und Burn-out hervor.

Festzuhalten ist: Trotz der Krise der Institutionen der Arbeitsgesellschaft bleiben gesellschaftliche Arbeit (und Familie) für die menschliche Entwicklung die zentralen Institutionen, auf die der exzentrische Mensch, wie Helmut Plessner ihn formulierte (vgl. Kasten 3), nicht verzichten kann. Sie werden allerdings ihre Wirkung zukünftig anders entfalten müssen. (Lebens-) Führung und Freiheit müssen in einen anderen Zusammenhang als bisher gebracht werden. Z.B. kann lebenslanges Lernen nicht allein die Perspektive sein, zum Überleben in der und zur Anpassung an die entfesselte Konkurrenzgesellschaft. Dies führt auf Dauer nur zur Erschöpfung und Resignation. Gefragt ist vielmehr eine grundlegende Orientierung an Kreativität und Freiheit, wie sie den humanistischen Bewegungen in der Arbeitswissenschaft und Arbeitspolitik durchaus nicht fremd ist.

Der zweite Hauptaspekt von Arbeit ist und bleibt jedoch Reproduktion, der Reprodukti-

onszusammenhang zwischen Arbeit und Familie, der damit verbundene Lebenszusammenhang und seine Bewältigung. Zu den Grundlagen kann man ruhig wieder bei Marx nachblättern und den Klassikern der Arbeitsforschung, bei Max Weber u.a.m.. Die Fragen gesellschaftlicher Arbeitsteilung, die Frage der Verteilungsgerechtigkeit, zwischen Nord und Süd wie auch zwischen Frau und Mann und die Notwendigkeit der Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen auf der Erde tauchen hier auf.

Dies führt hin zu den alten und neuen Formen sozialer Dienstleistungsarbeit, in denen es gilt, die Mit- oder besser Zwischenmenschlichkeit zu erhalten und weiterzuentwickeln, unter Berücksichtigung der gegenwärtig stark propagierten Kunden- und Qualitätsorientierung. Der dialogfähige, der dialogische Mensch tritt hier dem kreativen, freiheitlichen Menschen zur Seite, mit seiner Fähigkeit zur Kooperation, zur Leistungsgemeinschaft. Auch er braucht entsprechende Aktionsräume, die geschaffen werden können, um ein entsprechendes Vermögen zur Geltung zu bringen. Diese Beispiele sollen verdeutlichen, dass es durchaus gelingen kann, einen arbeitsorientierten Diskurs inhaltlich auf die Höhe der Zeit zu bringen, wenn man die Radikalität des Umbruchs, in dem wir uns befinden, nicht ausblendet, sondern kreativ und mit Empathie aufnimmt und reflektiert.

Gerade für Disziplinen übergreifende, problemorientierte, zwischen Theorie und Praxis angesiedelte Interessen bietet das Internet eine Fülle von Angeboten und Möglichkeiten. Der persönliche Dialog oder öffentliche Diskurs, der gedruckte Text, den man in Ruhe studieren kann, sowie „googeln“ und „chatten“ im Internet ergänzen sich, bieten den Diskussionsraum, in dem Arbeitswissenschaft wie Arbeitspolitik zukünftig präsent sind und ihre Widersprüche austragen müssen.

Von daher ergeben sich für Arbeitswissenschaft wie Arbeitspolitik drei von einander zu unterscheidende, aber gleichzeitig aufeinander zu beziehende Vorgehensweisen:

1. Zielsetzung: Rationalisierung der Arbeit, Senkung der Produktionskosten und hierüber Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Diese Zielsetzung wird in einem arbeitsökonomischen Sinne verfolgt (vgl. Südwestmetall 2007);
2. Zielsetzung: Humanisierung der Arbeit: Verbesserung der Qualität der Arbeit in einem eigensinnigen, allein auf den arbeitenden Menschen orientierte Weise (Gute Arbeit) (vgl. IGM 2007; Schröder/Urban 2009);
3. Zielsetzung: Duale innovative Arbeitsgestaltung, humane Rationalisierung bei gleichzeitiger übergreifend flankierter gesellschaftlicher Arbeitspolitik (Schumann u.a. 2006).

Arbeitswissenschaft wie Arbeitspolitik, gleich ob Politik der Tarifparteien oder des Staates, müssen alle drei Zielsetzungen verfolgen, dies aber auch jeweils spezifisch kenntlich machen und durch Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen flankieren. Alle drei Orientierungen sind auf Kooperation ausgelegt, alle drei bergen Konflikte, die offen ausgetragen werden müssen, alle drei benötigen unterschiedliche Methoden, Instrumente und Umsetzungsschritte. Sie ergänzen sich und können nicht gegeneinander ausgespielt werden (Frieling u.a. 1993). Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind deshalb zukünftig als Prozess des Zusammenwirkens der drei Zielverfolgungen einschließlich des Zusammenwirkens von Wissenschaften und Praxis im Rahmen der Tarifautonomie zu verstehen. Voraussetzung ist eine entsprechende Demokratisierung der Ressourcenverteilung (z.B. der Drittmittel), die auf eine Entkoppelung von Eigentum, Macht und Geld dringt, wie ansatzweise im seinerzeitigen Beteiligungskonzept des Humanisierungsprogramms realisiert.

Literatur: Arendt, Hannah (1981): Vita activa oder Vom tätigen Leben, München; Frieling, Ekkehart u.a. (1993): Tätigkeitsanalyseinventar, Landsberg: Ecomed ; IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.) (2007): Handbuch >Gute

Arbeit<. Handlungshilfen und Materialien für die Praxis, Hamburg: VSA; **Neuendorff**, Hartmut, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hrsg.) (2009): Arbeit und Freiheit im Widerspruch. Bedingungsloses Grundeinkommen – ein erstrebenswertes Zukunftsmodell?, Hamburg: VSA; **Schröder**, Lothar, Hans-Jürgen Urban (Hrsg.) (2009): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaft, Frankfurt/M.: Bund; **Südwestmetall** (Gryglewski, Stefan) (2007): Arbeitswissenschaftliche Leitlinien? Die Position der Arbeitgeber, 53. Frühjahrskongress der GfA, Workshop 7, 28.02.2007 www.gfa-online.de

Die Arbeitswissenschaft der Zukunft kann nicht primär Rationalisierungswissenschaft sein

- **Die Arbeitswissenschaft der Zukunft kann auch nicht allein Humanwissenschaft sein.**
- **Vielmehr: Arbeitswissenschaft und Arbeitspolitik müssen gleichermaßen auf Rationalisierung wie auf Humanisierung ausgerichtet sein. Beide sind sich jeweils Ziel und Bedingung.**
- **Rationalisierung und Humanisierung stehen im dialektischen Verhältnis, das über Beteiligungsprozesse jeweils sein aktuell mögliches und notwendiges Niveau erreichen kann.**
- **Wissenschaftlicher Diskurs und politischer Prozess in einen fruchtbaren Zusammenhang zu bringen heißt, die Ressourcenverteilung für Arbeitsforschung zu demokratisieren.**

Kasten 7

Bewertung von Gruppenarbeit

Dass Arbeit in Gruppen zusätzliche und andere Anforderungen an die Beschäftigten stellt, ist für die IG Metall evident, weshalb sie dafür auch höhere Punktwerte bei den einzelnen Bewertungsmerkmalen einfordert ... Inwiefern Gruppenarbeit im Allgemeinen und die anspruchsvollen Bestandteile von Gruppenarbeit, die hinsichtlich der ERA-Kriterien Wissen und Können, Denken, Handlungs- und Entscheidungsspielraum und Kommunikation von Seiten der IG Metall als bewertungsrelevant aufgefasst werden, im Besonderen jedoch überhaupt wertigkeitsprägend sind, ist zwischen den Tarifparteien umstrittenDie Arbeitsgeber argumentieren hinsichtlich flexibler Arbeitsweise und Gruppenarbeit u.a. damit, dass die dafür notwendigen (sozialen) Kompetenzen im Rahmen der Schulbildung erworben werden und daher nicht bewertungsrelevant sein können – die durch die Gruppenarbeit gestellten Anforderungen seien quasi „Bürgerpflicht“.

Die Diskussion um die Bewertung von Gruppenarbeit ist zugleich eine Kontroverse um die Gestaltungsoffenheit der ERA-Tarifverträge. Beispielsweise bestreitet Südwestmetall hinsichtlich der Grundelemente eine Gestaltungsoffenheit, bejaht sie aber hinsichtlich der Leistungskomponente, während die IG Metall genau umgekehrt argumentiert.

Quelle: Rehberg, Frank (2008): Entgelt und Erfahrungswissen, in: Wilfried Adami, Christa Lang, Sabine Pfeiffer, Frank Rehberg (Hrsg.) (2008): Montage braucht Erfahrung, München und Mering, S. 130 (zitiert ohne Literaturhinweise)

9. Duale Arbeitsanalyse – Arbeitssystem, Arbeitssituation und Beteiligung

Entgegen dem gescheiterten Versuch, die unterschiedlichen Perspektiven von Kapital und Arbeit in tayloristischer Tradition arbeitswissenschaftlich „objektiv“ in eine einzige Perspektive, z.B. der Produktivität, aufzulösen, muss es Aufgabe der Arbeitswissenschaften werden, den unterschiedlichen Reproduktions- und Verwertungsinteressen von Wirtschaftskraft (Kapital), Arbeitskraft und Lebenskraft Rechnung zu tragen und sie zur Geltung zu bringen.

Es wird dabei nicht von Gleichgewichtssituationen ausgegangen, sondern von Interessenauseinandersetzungen um die vorhandenen Grenzdisparitäten „von Mühe und Lohn“ (Baldamus 1960), wobei die unterschiedlichen Definitionen der Arbeitssituationen (Bahrdt 1953, Thomas 1969, Georg, Meyn, Peter 2008) in das Zentrum der Betrachtung rücken. Prinzipiell lassen sich bei der Konstruktion der Arbeitswirklichkeit zwei Arten von Bestimmungsgründen unterscheiden: die Arbeitnehmerkontrollen und die Arbeitgeberkontrollen der Grenzdisparität. Es geht um normative Erwartungen, relative Arbeitsmühe, vorhandene Potentiale, ungünstige Strukturen, Disparitäten der Grenzziehungen, Ausmaß der gegenseitigen informellen und formellen Kontrollmaßnahmen und mit wachsender Bedeutung auch um die Eigengesetzlichkeiten der Technologien (Baldamus, 64 ff.).

Nicht spezifische Grunderwartungen oder Motivationen stehen im Vordergrund, vielmehr werden die sozialen Konstruktionen der Arbeitswirklichkeit der konkret-praktischen Arbeitssituationen in den Blick genommen. Derartige Beschreibungen können demgemäß nicht allein Aufgabe objektivierender Arbeitswissenschaften sein, sondern angesichts der Subjektivierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse (vgl. schon v. Ferber 1959) kommen zusätzlich die Techniken der kultursoziologischen Disziplinen (Hermeneutik, Phänomenologie) zur Geltung (Peter 1991). Fragestellung ist: Wie kann die Arbeitswissenschaft die objektive Arbeitssituation, wie sie sich einem Beobachter oder einem standardisierten Beobachtungsverfahren darbietet, mit der subjektiven (dem arbeitenden Subjekt relativen) Arbeitssituation vermitteln, wie sie für den Arbeiter als seine Situation besteht, in die er hineingestellt ist?¹⁰

In dem Maße, wie der forschende Soziologe Gesellschaft als Prozess fokussiert, kann er gar nicht umhin, sich der Art und Weise zuzuwenden, wie die Menschen im Vollzug ihres vergesellschafteten Alltagsleben Gesellschaft kontinuierlich herstellen. Arbeit ist vergesellschaftetes Alltagsleben - daran kann kein Zweifel bestehen. Ein arbeitssoziologischer Zugang zur menschlichen Arbeit bahnt sich daher in dem Versuch, theoretisch und methodisch die prozesshafte, täglich sich erneuernde Herstellung „ihrer Arbeit“ durch die Arbeitenden selbst zu dokumentieren - unbeschadet der vielen konkurrierenden wissenschaftlichen Ansätze, sich der Arbeit über das markt- und betriebswirtschaftlich bewertete Ergebnis, über die Strukturen der Arbeitsorganisation, über soziotechnische Arbeitssysteme, über ergonomische Messungen etc. zu bemächtigen.

Diese Erfahrung kann nach zwei Richtungen hin ausgewertet werden:

1. Es ist entscheidend, die Wirklichkeit wissenschaftlich so zu reduzieren, daß in diesem Rahmen gesicherte Erkenntnisse gewonnen werden - und dies ist bekanntlich ein schwieriger, nicht immer erfolgreicher Schritt, der aber ohne Rücksicht auf die Umsetzung der Ergebnisse getan werden kann.

10 Nachfolgend weitgehend zitiert nach Ferber, Christian von (1991): Subjektive und objektive Arbeitssituation – wo stehen wir in der phänomenologischen Analyse heute? In: Peter, Gerd (Hrsg.): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretischer Reflexion und Konstruktion, Dortmund: Montania 1991, Seiten: 9-29

2. Es ist entscheidend, die Strukturen des Orientierungs- und Alltagswissens zu erforschen, um einschätzen zu können, welche wissenschaftlichen Erkenntnisse überhaupt und ggf. unter welchen Randbedingungen eine Chance erhalten, handlungsleitendes Wissen zu werden.

Der Schutz der menschlichen Arbeit gegen gesundheitliche Gefahren, die durch Arbeitsunfälle, durch Berufskrankheiten, durch vorzeitigen Verbrauch der Gesundheit, durch „Gesundheitsverschleiß“ drohen, ist den Vertretern von zwei Wissenschaften gesetzlich zugewiesen, die in der betrieblichen Praxis eng zusammenarbeiten sollen, den Ergonomen und den Arbeitsmedizinern. Beide Disziplinen haben anspruchsvolle, z. T. technisch hochperfektierte und raffinierte Methoden entwickelt, um die Arbeitsbedingungen zu objektivieren, die den Gesundheitszustand der Beschäftigten beeinflussen. Unter „objektiver Arbeitssituation“ verstehen wir den übergreifenden und zusammenfassenden Ausdruck für die methodisch gesicherten Erkenntnisse in drei Dimensionen menschlicher Arbeit. Es sind dies

- die physikalischen und chemischen Arbeits- insbesondere Umweltbedingungen hinsichtlich der gegebenen Belastungen,
- die physiologisch und biochemisch ermittelten Beanspruchungen in der Arbeit,
- die ergonomisch festgestellten Belastungen und Beanspruchungen der Arbeit. Dabei kommen neben naturwissenschaftlichen oder klinischen Messungen die intersubjektive übereinstimmende Schätzung geschulter Beobachter, sowie - wenn auch in geringerem Umfang - die standardisierte Befragung der Beschäftigten in Betracht.

Die objektive Arbeitssituation wird also durch den neben den Arbeitenden stehenden Beobachter und seine Instrumente konstituiert.

Eine zunehmende Anzahl von Arbeitsbedingungen steht außerhalb dieses naturwissenschaftlich erschlossenen Zusammenhanges; sie bestehen ohnehin als normative Anforderung, z. B. Qualitätsnormen und Leistungsnormen. Diese stehen in einem komplexen interaktiven Zusammenhang der „sozialen Kontrolle“ der Arbeit (Chr. v. Ferber 1962). Als gesundheitsrelevante Beanspruchungen werden normative Anforderungen erst wirksam durch die Art und Weise, wie die Beschäftigten diese an sie gerichteten Anforderungen wahrnehmen, sie für sich verbindlich machen, die eigene Arbeitsleistung zum Mittel der Normverwirklichung machen. Hier handelt es sich - in der Sprache der phänomenologischen Forschung - um symbolisch interaktionistische Arbeitsbedingungen. Sie kommen nur in der subjektiven Arbeitssituation vor, die durch die Beschäftigten, wenn auch nicht durch diese allein, konstituiert wird.

Diese auf den ersten Blick gefährliche, weil als idealistisch misszuverstehende Formulierung bedarf einer Qualifizierung nach zwei Richtungen hin.

1. Die subjektive Arbeitssituation ist zwar die über seine Wahrnehmungen, seine Erfahrungen, seine Erwartungen und Befürchtungen konstituierte Arbeitssituation jedes einzelnen Beschäftigten, aber sie ist auch das Ergebnis seiner Auseinandersetzung mit einer gegebenen Arbeitsumgebung und seiner Sozialisation in eine gegebene Organisation der Arbeit, in eine gegebene soziale Lage.
2. Die subjektive Arbeitssituation wird zwar über intentionale Akte des Bewusstseins konstituiert - dies gibt der phänomenologischen Analyse des Arbeitsaktes seine unverzichtbare methodische Position - sie bleibt aber in ihren Folgen keine reine Bewusstseinstatsache, sondern schlägt als Stressbelastung, als psychosomatische Beschwerde, letztendlich als Krankheit, als bleibende gesundheitliche Beeinträchtigung, als Behinderung auf den Arbeitenden zurück. Jede(r) Beschäftigte konstituiert seine/

ihre Arbeitssituation, die subjektive Arbeitssituation. Er/ Sie passt sich damit physischen Gegebenheiten und gesellschaftlichen Strukturen an, die ihm/ ihr jedenfalls als einzelnen/r nicht zur Disposition stehen. Er/ Sie trägt aber voll mit der Gesundheit, durch den Verbrauch der Kräfte die Folgen der von ihm/ ihr konstituierten Arbeitssituation.

Auf der methodisch-operationalen Ebene sind diese Erkenntnisse zunächst am konsequentesten in der dualen Arbeitsanalyse der Gruppe von Betriebswirten um Staehle (Berlin) realisiert worden (Elias et al. 1982; 1987; Karg et al. 1982). In diesem Kontext stellt „Arbeitssituation ...die Beschreibung eines Arbeitssystems dar, und zwar zum einen als Ergebnis einer Erhebung der realen Gegebenheiten, und zum anderen als subjektive Wahrnehmung desselben Arbeitssystems durch die in ihm beschäftigten Menschen.“ (Elias et al. 1982, 2). Im Konzept der dualen Arbeitsanalyse werden diese Gegebenheiten als „vorgegebene Arbeitssituation“ verstanden, auf die subjektive Wahrnehmungen und Interpretationen der Menschen bezogen werden, im Sinne einer „subjektiven Redefinition objektiver Gegebenheiten“ (Elias et al. 1982, 4). Dieser Ansatz hat zunächst erhebungstechnische Vorteile, weil er die Kombination verschiedener Verfahren gewährleistet. Es bestehen jedoch einige erkenntnistheoretische Probleme hinsichtlich des gemeinsamen Gegenstandes, die noch einer Klärung bedürfen

Als eine Lösung haben Christian von Ferber und seine medizinsoziologische Gruppe (L. v. Ferber, W. Slesina, A. Schröer) das Düsseldorfer Modell des Gesundheitszirkels entwickelt, eine Kombination von betriebsepidemiologischen Erhebungen, ergonomischen Bewertungen, Beteiligungszirkeln mit Beschäftigten und Funktionsträgern, Präventions- und Gestaltungsempfehlungen und ihre Umsetzung nach §§ 90/91 BetrVG. Das heißt, gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse werden nicht allein durch eine objektivierende Erhebung der Arbeitswissenschaften gewonnen, sondern bestehen aus objektiv abstrahierenden und subjektrelativen Herangehensweisen und ihrer diskursiven Verknüpfung im Rahmen der betrieblichen Sozialordnung (Horst 1997). Dieser Ansatz hat noch heute Bestand und könnte auf die gesamte Arbeitswissenschaft ausgedehnt werden, so denn Wille und Ressourcen vorhanden sind. Dazu wäre ein neues Humanisierungsprogramm notwendig.

Literatur: Bahrtdt, Hans-Paul (1953): Arbeitsplan einer industriesoziologischen Untersuchung, durchgeführt als Sozialforschungsstelle in einem Hüttenwerk des Ruhrgebiets, masch. Verf. Dortmund (Archiv sfs) ; vgl. auch Popitz, Heinrich; Hans-Paul Bahrtdt, Ernst August Jüres, Hanno Kesting (1957): Technik und Industriearbeit, Tübingen; Baldamus, Wilhelm (1960): Der Gerechte Lohn. Eine industriesoziologische Analyse, Berlin; Elias, Hermann-Josef, Bernhard Gottschalk, Wolfgang H. Staehle (1985): Gestaltung und Bewertung von Arbeitssystemen, Frankfurt/M.; Elias, Hermann-Josef; Bernhard Gottschalk; Wolfgang H. Staehle (1982): Arbeitsstrukturierung auf der Grundlage der dualen Arbeitssituationsanalyse. in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 36 Jg.. 1/ 1-8; Ferber, Christian v. (1962): Die soziale Kontrolle der Arbeitsleistung im Industriebetrieb und ihre Grenzen, in: Soziale Welt, 13.Jg., S. 128-138; Ferber, Christian v. (1991): Subjektive und objektive Arbeitssituation – wo stehen wir in der phänomenologischen Analyse heute? in: Peter, Gerd (Hrsg.): Arbeitsforschung? S. 9-29; Georg, Arno, Christina Meyn, Gerd Peter (Hrsg.) (2008): Arbeitssituationsanalyse, Dortmund: sfs; Horst, Andreas (1997): Präventionskonzepte, in: Luczak/Volpert a.a.O., 815-818; Karg, Peter W.; Staehle, Wolfgang H. (1982): Analyse der Arbeitssituation: Verfahren und Instrumente, Freiburg im Breisgau; Peter, Gerd (Hrsg.): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion, Dortmund: Montania; Pöhler, Willi (1992): Die Bedeutung situativer Analysen für die Arbeits- und Organisationsgestaltung, in: ARBEIT 1/1992, Seiten 45 – 63; Thomas, Konrad (1969): Analyse der Arbeit. Möglichkeiten einer interdisziplinären Erforschung industrialisierter Arbeitsvollzüge, Stuttgart

Die Gestaltung von Arbeit bedarf einer dualen, objektiven wie subjektiven Arbeitsanalyse

- **Arbeitssysteme (objektiv) wie Arbeitssituationen (subjektiv) stehen in einem jeweils empirisch zu bestimmenden Entsprechungsverhältnis.**
- **Quantifizierende Arbeitsanalysen, qualitative Rekonstruktion und Bewertung typischer Arbeitssituationen und beteiligungsorientierte Problemlösungen in Zirkeln stellen den „Methodenmix“ der Zukunft dar.**

Kasten 8

Kooperation als Belastung

Von den betroffenen Arbeitskräften wird die Dezentralisierung der Kooperation betrieblicher Abläufe nicht nur als Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, sondern auch als Anforderung erfahren, die zusätzlich zur „eigentlichen“ Arbeit auftritt und von dieser abhält. Die notwendige Kooperation wird von den Arbeitskräften dabei als außerhalb der Arbeit liegend verortet. ... Eine solche Einschätzung wird in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen als Fortführung eines tradierten Arbeiterhabitus beurteilt... Jedoch greift diese Interpretation zu kurz; sie verschiebt das Problem auf eine Frage des Umlernens und der Anpassung des Einzelnen. Dabei wird übersehen, dass wichtige Ursachen für die Skepsis gegenüber der Kooperation in der Form begründet sind, in der sie organisiert wird.

Ein Schwerpunkt organisatorischer Innovationen zur dezentralen Koordination liegt auf der Einführung von Planungs- und Koordinationsgruppen sowie von Meetings. Obwohl hier Verantwortung und Selbststeuerung an die Arbeitskräfte übertragen werden, erfolgt eine vergleichsweise hohe Formalisierung und Festlegung der Formen, in denen sich die Kooperation vollzieht. Zudem richtet sich die Kooperation im Wesentlichen auf die wechselseitige Abstimmung und Planung von Arbeitsabläufen. Für viele Arbeitskräfte sind solche Formen der Selbstkoordination inzwischen als Zeitkiller diskreditiert... Die Klagen über ineffektive Meetings und Planungsgespräche sind Legende: Beteiligte Mitarbeiter inszenieren sich selbst; Vorgesetzte erklären die Welt in allen Einzelheiten; es wird über Dinge gesprochen, die nur für einen kleinen Teil der MitarbeiterInnen relevant sind.

Quelle: Böhle, Fritz, Annegret Bolte, Stephanie Porschen (2004): Kooperation als Belastung, in: WSI Mitteilungen 2, S. 97

10. Prävention im Setting – Salutogenese und Bewältigungshandeln

Prävention unterliegt als übergreifende Aufgabenstellung im Rahmen der Erwerbsarbeit ebenfalls den grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen, die man arbeitsweltbezogen mit Globalisierung der Wirtschaft sowie Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit umschreiben kann. Diese Veränderungen bringen es mit sich, dass überkommene Normen und Regeln, betriebliche Routinen und Praxen von Führungs- und Fachkräften wie auch Erfahrungswissen von Beschäftigten zunehmend entwertet oder infragegestellt, zumindest aber überprüft und neu aufeinander abgestimmt werden müssen (Moldaschl/ Voß 2002). Hierzu bedarf es sowohl der Erweiterung und Neuzusammenführung (Bertelsmann/Böckler 2004) von Methoden und Erfahrungen in Modellvorhaben wie auch der Entwicklung neuer Transferkonzepte unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der Netzwerkforschung (Howaldt u.a. 2001) oder des Online-Lernens. Darüber hinaus ist, unter Berücksichtigung der wachsenden Bedeutung sozialer Dienstleistungen, eine neue zukunftsweisende Konzeption professionalisierten Handelns, ein neues „Arbeitsbündnis“ (s. o., Oevermann 1996) auch in der Prävention erforderlich.

Im Gegensatz zum relativ hohen Grad der Professionalisierung und Institutionalisierung des Arbeitsschutzes ist es der betrieblichen Gesundheitsförderung bis heute nicht durchgehend gelungen, überzeugende Konzepte und allgemein anerkannte, wissenschaftlich fundierte und zugleich praxistaugliche Vorgehensweisen zu entwickeln (Badura u.a. 1999). Vorausgehende systematische Bedarfsanalysen fehlen häufig ebenso wie systematische Bewertungen der erzielten Effekte (erstmalig Kirschner u. a. 1995). Das gesundheitswissenschaftliche Wissen in der Arbeitswelt hat mit Umsetzungsproblemen zu kämpfen, die sich vor allem auf die Qualität und Zweckmäßigkeit der Maßnahmen, die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis, die zeitliche Begrenzung von (Einzel-)Maßnahmen und die defizitäre Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure beziehen.

Die Ottawa- Charta der WHO sah sich seinerzeit als Versuch, eine Orientierungshilfe für nationale Gesundheitspolitiken und Präventionsstrategien zu verabschieden. Das zentrale Ziel der angestrebten gesundheitlichen Selbstbestimmung wurde in drei Schlagwörtern benannt: „Interessen vertreten (advocate), Vermitteln und Vernetzen (mediate) und Befähigen (empowerment/ enabling)“ (WHO 1986), wobei die Handlungsfelder ineinander greifen sollen. Im Gegensatz zum Individuum zentrierten, biomedizinischen Ansatz einer am Risikoverhalten orientierten Prävention ging es im Charta-Programm um nicht weniger als ein alternatives Präventionsparadigma, mit dem zukünftig vor allem krankheitsunspezifische Interventionen primärer Gesundheitspolitik konzipiert werden sollten. Damit vollzog die WHO eine Hinwendung zur primären Gesundheitsförderung und proklamierte, dass die individuelle Gesundheit und ihre Sicherung immer auch Ausdruck von sozialen Lebenslagen ist.

Trotz offensichtlich hoher Anschlussfähigkeit an aktuelle gesellschaftliche Tendenzen bestehen jedoch konzeptionelle Leerstellen und Unschärfen, die bis heute nicht ausreichend ausgefüllt sind. Dies betrifft zum einen den Gesundheitsbegriff wie auch das Konzept „Setting“. Ihren „nach oben offenen“ Gesundheitsbegriff kann man zwar als hochvisionär charakterisieren, operationalisierbar ist er indes nicht ohne zusätzliche Mühen. Mit dem deshalb ergänzend herangezogenen Setting-Ansatz (Baric, Conrad 1999) sollte es möglich werden, nicht den einzelnen Menschen und sein Verhalten, sondern das soziale Umfeld selbst in den Vordergrund der Interventionen zu stellen. Aktuell sind wissenschaftliche Setting-Konzepte rar und umschiffen das Hauptproblem: „Alles ist Setting“. Parallel zur (Selbst-)Beschränkung von politischen Gestaltungsoptionen zeigt die praktische Umsetzung der setting-inspirierten Verhältnisprävention indes eine starke Tendenz zur Verhaltensorien-

tierung, wo überwiegend Information, Beratung und Überzeugung als Instrumente der Gesundheitsförderung empfohlen werden (Georg, Peter 2008).

Insgesamt kann das Wissen über die von einer Organisation ausgehenden gesundheitsrelevanten Einflüsse noch als unterentwickelt bezeichnet werden, und hier besteht weiterer Forschungs- und Entwicklungsbedarf. Einzelne Aspekte sind gut belegt, wie z. B. der Einfluss chronischer Überforderung auf zwischenmenschliches Verhalten wie auch auf Fehler bei technikintensiven Arbeitsleistungen. In der Stressforschung richtet sich das Forschungsinteresse zunehmend auf die zur Bewältigung von Stressoren und pathogenen Zusammenhängen aktivierbaren persönlichen Fähigkeiten. Auch sind positive Wirkungen partizipativ orientierter Konzepte auf Mitarbeiterzufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Fehlzeiten (Badura 2008) ebenso wie der Zusammenhang von sozialer Unterstützung und seelischer Gesundheit, physischer Erkrankung und Mortalität (Siegrist 1996) gut belegt.

Betrachtet man die in der Vergangenheit begonnenen Aktivitäten von Unternehmen zur Implementation von Gesundheitsmanagementsystemen, so fällt die Bilanz uneinheitlich aus: Weder die Integration der Gesundheitsaspekte in die wichtigen Entscheidungsbereiche des Betriebes ist zufriedenstellend umgesetzt, noch hat sich die notwendige Verbindung von verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen durchgesetzt (Ulich/Wülser 2004). Die Masse der Unternehmen reduziert ihr Engagement auf die Erfassung von Fehlzeiten, Arbeitsunfällen oder Mitarbeiterbefragungen. Das Arbeitsschutzgesetz mit der darin enthaltenen Pflicht zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung wird vor allem – wenn überhaupt – von den jeweiligen Experten in Form von Messungen und Begehungen umgesetzt. Bekanntermaßen kommen dabei die Aspekte der Arbeitsorganisation, Kommunikation und Kooperation zu wenig in den Blick (Dechmann 2005). Prävention unter den Gegebenheiten der Moderne (Kastner 2003) bedarf eines erweiterten Zusammenwirkens von Führungskräften, Präventionsexperten und den Beschäftigten im Sinne salutogenetischer Arbeitsbündnisse in den jeweiligen betrieblichen Settings. Hierbei müssen Verfahren, Methoden, Abläufe, Regeln so verändert werden, dass sie sowohl der „Subjektivität des Falles“ gerecht werden als auch präventionsorientierte Veränderungen im übergreifenden Innovationsgeschehen wahrnehmen.

Eine gesundheitsförderliche Organisationskultur müsste demnach - analog zu Antonowskys konfliktorientiertem Konzept der Gesundheitsförderung (Antonovsky 1997) - etwa folgendes leisten: Ihre Organisation muss Anforderungen lösbar machen, indem sie adäquate Ressourcen zur Verfügung stellt und dadurch das Gefühl der Handhabbarkeit des Leistungsprozesses erzeugt. Sie braucht ein Management, das Kommunikation nach innen und außen fördert und somit ein Gefühl der Verstehbarkeit vermittelt. Sie entwickelt Unternehmenswerte, die auf eine möglichst gute Integration von individuellen Zielen der Beschäftigten und kollektiven Zielen des Unternehmens orientiert sind.

Literatur: Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen: dgvt; Badura, Bernhard u.a. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfadens für die Praxis. Berlin; Baric, Leo, Conrad, Günter (1999): Gesundheitsförderung in Settings. Konzept. Gamburg; Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2004): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission. Gütersloh; Dechmann, Uwe (2005): PragMaGuS: Ein Internetportal für alltagstaugliche Prävention in kleinen Unternehmen. In: Meggeneder, Oskar u. a. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen, 123-129. Bern; Georg, Arno, Gerd Peter (2008): Subjektivierung der Arbeit - Subjektivierung der Arbeitswissenschaften. Was folgt aus dem Epochenbruch?, in: Arbeit 1; Howaldt, Jürgen u. a. (Hrsg.) (2001): Kooperationsverbände und regionale Modernisierung - Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden; Kastner, M. (Hg.) (2003): Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung – Selbsttäuschung – Selbstausbeutung? München und Mering; Kirschner, Wolf u. a. (1995): §20 SGB V Gesundheitsförderung Krankheitsverhütung. Untersuchung zur Umsetzung durch die Krankenkassen. Sankt Augustin; Moldaschl, Manfred, Gerd Günther Voß (Hrsg.) (2002), Subjektivierung von Arbeit, München/Mering; Oevermann, Ulrich (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns.

In: Combe, A., W. Helsper (Hg.): Pädagogische Professionalität, Frankfurt/ M., S. 70-182.; **Sauer**, Dieter (2005), Arbeit im Übergang, Hamburg; **Siegrist**, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen; **Ulich**, Eberhard, Marc Wülser (2004): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Wiesbaden; **WHO** (Hg.) (1986): Ottawa-Charta: http://www.euro.who.int/AboutWHO/Policy/20010827_2 ; Zugriff 16.1.2007

Prävention im Setting

Salutogenese und Bewältigungshandeln

- **Prävention steht angesichts der flexibilisierten und individualisierten modernen Arbeitsverhältnisse vor neuen Herausforderungen.**
- **Neue Ansätze sind: Das WHO-Gesundheitsverständnis, die Salutogenese als Orientierung und der Setting-Ansatz der Umsetzung.**
- **Der duale Ansatz einer Verhaltens- und Verhältnisorientierung im Unternehmen muss Teil des Gesundheitsmanagements werden.**

Kasten 9

Gruppenarbeit in der Motorenmontage bei VW in Salzgitter

Das als Modell für die westdeutsche Autoindustrie konzipierte Projekt Gruppenarbeit in der Motorenmontage erstreckte sich über einen Zeitraum von drei Jahren (1975-1977) und fand als erstes großes Forschungsprojekt im Rahmen des vom Bundesministerium für Forschung und Technologie gemeinsam mit dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung durchgeführten Aktionsprogramms ‚Humanisierung des Arbeitslebens‘ große öffentliche Beachtung. Gegenstand des Projekts war ein Vergleich verschiedener Arbeitsstrukturen, unter denen eine neu entwickelte Form der Gruppenarbeit im Mittelpunkt des Interesses stand.

Auf Basis freiwilliger Meldungen wurden Gruppen von je sieben Werkern gebildet, denen als ganzheitliche Aufgabe die komplette Montage von Motoren, deren Prüfung im Einlaufstand sowie die Materialbereitstellung übertragen wurde. Um die Unabhängigkeit von vorgegebenen Takten und die Komplettmontage zu ermöglichen, wurde ein Montage-Carrier entwickelt. Um optimale Voraussetzungen für die gruppeninterne Verteilung und Rotation von Arbeitsrollen und -aufgaben zu ermöglichen, mussten alle beteiligten Werker lernen, die Komplettmontage und die Prüfung im Einlaufstand selbstständig durchzuführen. Dies bedeutete einen zeitlichen Aufgabenumfang von mehr als achtzig Minuten im Vergleich zu getakteten Bearbeitungszeiten von ein bis zwei Minuten in der konventionellen Fließbandmontage. Für die interne Koordination und die Vertretung nach außen wurden Gruppensprecher gewählt.

Alle beteiligten Werker waren nach knapp drei Monaten in der Lage, die Qualitätsanforderungen zu bewältigen und - bei positiv zu bewertender Veränderung der Belastungsstruktur - einwandfreie Arbeit zu leisten. Dabei wurde eine vorher weit verbreitete resignative Form der Zufriedenheit als Folge einer Steigerung des Anspruchsniveaus weitgehend abgelöst durch eine eher progressive (Un-)Zufriedenheit oder eine konstruktive Unzufriedenheit. Die Analyse der Montagestrategien zeigte, dass bei der Komplettmontage Freiheitsgrade bestanden, die zunehmend erkannt und genutzt wurden und unterschiedliche Vorgehensweisen ohne erkennbare Unterschiede in der Effizienz ermöglichten.

Aus den Erfahrungen des Projektes resultierte einerseits der Anstoß für ein neues Lohnkonzept, in dem die abrufbare Qualifikation Berücksichtigung fand, andererseits die Beschäftigung mit erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnungen, da sich die traditionellen betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Analysen für einen Vergleich derart unterschiedlicher Arbeitsstrukturen als unzureichend erwiesen.

Trotz insgesamt positiver Einschätzung wurde die Gruppenarbeit in der Motorenmontage nach Projektende nicht weitergeführt, fünf Jahre später in Zusammenhang mit der Automatisierung der Zylinderkopfmontage aber wieder aufgenommen. Zehn Jahre nach Beendigung des Projekts finden sich Spuren davon in einem der lateinamerikanischen VW-Werke, fünfzehn Jahre nach Projektabschluss bei VW in Shanghai.

Quelle: Eberhard Ulich, Arbeitsgestaltung als politisches Projekt – eine europäische Erfahrungsbilanz in die Zukunft, in: Gerd Peter (Hrsg.) (2007): Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg: VSA, S.31

11. Dynamisch-differentielle Arbeitsgestaltung, berufliche Kompetenz und Gruppenarbeit

Die Debatten um Gruppenarbeit und Facharbeit sind in Deutschland sehr umfangreich und werden kontrovers geführt. Sie können im vorliegenden Zusammenhang nur angerissen werden.

Das weithin bekannte und im Zeichen von demographischem Wandel, Gender Mainstreaming und Diversity hoch aktuelle Konzept der dynamisch-differentiellen Arbeitsgestaltung wurde bereits in den siebziger Jahren von Eberhard Ulich entworfen (Ulich 1978): Vor dem Hintergrund der Tätigkeitspsychologie Leontjews und im Zusammenhang mit der persönlichkeitsfördernden Arbeitsgestaltung stellt sich auch die Frage nach den Notwendigkeiten und Möglichkeiten eines Angebots alternativer Arbeitsstrukturen. Die Frage konnte sich zunächst auf eine Formulierung von Leontjew (1977, S. 70) berufen, derzufolge sich die Persönlichkeit „in den Lebensbeziehungen des Individuums entwickelt.“ Nach Leontjew galt als „allgemeinste Regel“, dass mit zunehmender Komplexität der Lebenserscheinungen der Individuen und Organisation die Ausprägungen von Unterschieden hinsichtlich der angeborenen und erworbenen Besonderheiten zunehmen.

Die Bedeutung dieser Regel für die Gestaltung von Arbeitstätigkeiten war bis dahin kaum hinreichend überprüft. Hier tritt bereits „die Komplexität der Lebenserscheinungen“ an die Stelle der eindeutig definierten Arbeitsaufgabe. Ulich nimmt an, „dass es für zahlreiche Arbeitstätigkeiten keineswegs nur einen optimalen Weg gibt.“ (65). Das damit angedeutete Prinzip der flexiblen Arbeitsgestaltung bezieht sich indes nur auf die Berücksichtigung interindividueller Differenzen innerhalb eines vorgegebenen Arbeitssystems. Davon abzuheben ist das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung.

Dieses Prinzip meint das gleichzeitige Angebot verschiedener Arbeitssysteme, zwischen denen der Arbeitende wählen kann. Das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung soll dazu beitragen, eine optimale Entwicklung der Persönlichkeit in der Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit auf dem Hintergrund interindividueller Differenzen (Alter, Geschlecht usw.) zu gewährleisten. Damit dies tatsächlich geschehen und Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung Rechnung getragen werden kann, bedarf das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung schließlich der Ergänzung durch das Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung (Ulich 1997). Damit ist die Möglichkeit der Erweiterung bestehender oder der Schaffung neuer Arbeitssysteme gemeint, sowie die Möglichkeit des Wechsels zwischen den verschiedenen Arbeitssystemen.

Diesen Überlegungen entsprechend genügt es also nicht, durch differentielle Arbeitsgestaltung allfälligen interindividuellen Differenzen gerecht zu werden. Vielmehr verlangen die durch die Auseinandersetzung mit Arbeitsaufgaben ausgelösten Qualifizierungsprozesse zusätzlich eine dynamische Arbeitsgestaltung, die auch intraindividuellen Differenzen über die Zeit gerecht zu werden vermag.¹¹ (66).

Literatur: Clement, Ute, Michael Lacher (Hrsg.) (2006): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung, Stuttgart: Steiner; Lay, Gunter (2008): Gruppenarbeit in Deutschland – Instrument zur Requalifizierung der Industriearbeit oder leere Worthülse? In: Arbeit 1 (2008), S. 16-17; Leontjew, Alexander N. (1977): Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit, Stuttgart; Peter, Gerd (Hrsg.) (2007): Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg: VSA; Ulich, Eberhard (1978): Über das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung. Industrielle Organisation 47, 566-568; Ulich, Eberhard (1997): Differentielle und dynamische Arbeitsgestaltung, in: Luczak, Holger, Walter Volpert (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 796-800; Ulich, Eberhard (2007): Arbeitsgestaltung als politisches Projekt – eine europäische Erfahrungsbilanz in die Zukunft, in: Gerd Peter (Hrsg.) (2007):

11 Vorläufiger Text ist weitgehend zitiert nach Ulich, Eberhard u.a. (1980), S. 65-69;

Dynamisch-differentielle Arbeitsgestaltung, berufliche Kompetenz und Gruppenarbeit

- **Arbeit ist die zentrale Reproduktionsform der Menschen, über das Ganze der Arbeit bildet sich auch die menschliche Persönlichkeit und Kultur.**
- **Arbeitsteilung und Arbeitsgestaltung entscheiden somit weitreichend nicht nur über die Qualität der Arbeit und ihrer Ergebnisse, sondern auch über die Lebensqualität.**
- **Teamarbeit in Teilautonomie wird den Zukunftserfordernissen weitestgehend gerecht – Abweichungen sollten kompensiert werden.**

Kasten 10

Zukunft der Gruppenarbeit

Befunde machen deutlich, dass die in deutschen Betrieben bislang vorzufindenden Formen der Gruppenarbeit überwiegend nicht gleichzusetzen sind mit einer Anreicherung der industriellen Produktionsarbeit. Die marktbedingt begonnenen Dezentralisierungs- und Integrationsstrategien zielen darauf ab, durch die Implementierung von Gruppen die Reaktionsfähigkeit der Betriebe zu erhöhen. In der Vergangenheit spezialisierte und in bestimmten Organisationseinheiten wie der Arbeitsvorbereitung, der Instandhaltung oder der Qualitätssicherung gebündelte Zuständigkeiten werden in neu gebildete Gruppen hinein verlagert, ohne jedoch die überkommene Trennung zwischen direkten und indirekten Funktionen auf der Ebene des einzelnen Funktionsträgers aufzuheben. Es entstehen überwiegend so genannte „organisations- und regulationsorientierte Gruppen“. Die vielfach diskutierte Frage „Homogenes Aufgabenprofil oder Spezialisierung in der Gruppenarbeit“ scheint in der Betriebspraxis also überwiegend zugunsten der Spezialisierung entschieden zu werden. Damit bestätigt sich ein bereits Ende der neunziger Jahre vorgelegter Befund, wonach die Aufbruchsstimmung und Offenheit gegenüber neuen Organisationsmethoden lediglich zu einer Praxis geführt habe, der es an Breite, Tiefe und Integration mangelt. In diesem Sinne kann kaum davon gesprochen werden, dass es einen spezifischen deutschen Weg der Arbeitsorganisation gibt, der durch eine geringe Standardisierung, die Favorisierung hoher Arbeitsumfänge und eine Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten gekennzeichnet ist...

„Für die Kompetenzentwicklung der in der Produktionsarbeit tätigen Beschäftigten scheint die Verwirklichung von Formen der Gruppenarbeit, wie sie in deutschen Betrieben mehrheitlich anzutreffen sind, somit fachlicherseits keine weitreichenden neuen Anforderungen zu stellen. Die vorhandenen Qualifikationen scheinen überwiegend auszureichen, um die neuen Strukturen zu realisieren. ... Für die Zukunft der Industriearbeit scheinen sich daher vor dem Hintergrund der heute verfügbaren Erkenntnisse zu der Einführung der Gruppenarbeit keine radikalen Trendbrüche abzuzeichnen.“

Quelle: Gunter Lay, Gruppenarbeit in Deutschland – Instrument zur Requalifizierung der Industriearbeit oder leere Worthülse? In: Arbeit 1 (2008), S. 16-17 (ohne Literaturverweise zitiert)

Kasten 11

Berufspädagogische Konsequenzen aus arbeitsorganisatorischen Veränderungen

Wenn das Duale System beruflicher Bildung historisch, arbeitskulturell und institutionell so fest mit dem deutschen Arbeitsmarkt und Bildungssystem verwurzelt ist, dann scheint die Befürchtung, die Einführung eines zweiten freiwilligen, parallelen Systems beruflicher Zertifizierung führe zum Niedergang des Dualen Systems, überzogen zu sein.

Unseres Erachtens werden bei Bedrohungsszenarien wie dem zitierten die Möglichkeiten intentionaler Politikgestaltung tendenziell überschätzt. ... Das Duale System ist mit der deutschen Arbeitskultur und Gesellschaft vielfach verkoppelt. Diese Verwobenheit wird sich ... durch den Wegfall bestimmter gesetzlicher Regelungen nicht auflösen. ... Die Befürchtung, kompetenzbasierte Zertifizierung würde „das Duale System und berufliche Bildung generell mittel- und längerfristig in eine Abwärtsspirale führen“, teilen wir nicht. Unsere These lautet daher:

1. Kompetenzbasierte Zertifizierung beruflicher Bildung ist mit den bestehenden Formen beruflicher Bildung kompatibel und ergänzt sie in sinnvoller Weise ...
2. Die Hoffnung der neunziger Jahre auf einen ganzheitlichen Arbeitstypus in der industriellen Arbeit hat sich nur teilweise erfüllt ... Diese Entwicklung der späten Achtziger und Neunziger Jahre dürfte tatsächlich vor allem im Bereich des Werkzeugmaschinenbaus und zum Teil in der mechanischen Fertigung der Autoindustrie einen Arbeitstypus mit breiten Handlungszuschnitten hervorgebracht haben. Die hier beschäftigten Facharbeiter verantworten mit gewissen Freiheitsgraden einen Fertigungsprozess, der neben integrierten Fertigungsaufgaben etwa des Drehens und Fräsens auch logistische, dispositive und Qualitätsmanagementaufgaben beinhaltet. Die Zielvorgaben dieser erweiterten Aufgabenbereiche resultieren vor allem aus den Kundenanforderungen und sind damit weniger standardisierbar ...
3. Die Einführung ganzheitlicher Produktionssysteme bringt einen neuen Typus qualifizierter Arbeit hervor, dem die Facharbeiterausbildung nicht gerecht wird.... So verwundert es nicht, dass das arbeitswissenschaftlich begründete Prinzip ganzheitlicher Arbeitsvollzüge nicht Bestandteil aktueller Produktionssysteme ist. Andererseits sind aber die Prinzipien ganzheitlicher Produktionssysteme, etwa des effizienten Arbeitens, auf alle Bereiche der Fertigung übertragbar, vor allem, wenn sie als Standards beschrieben und angewandt werden sollen. ... Ohne feste Regeln und Standards ist Selbstorganisation mehrerer Personen (Fertigungsteams) in einem komplexen Umfeld wie der Fertigung nur schwer vorstellbar. ... Wir haben es also bei den aktuellen Produktionssystemen eher mit einer arbeitsinhalten Begrenzung der Arbeit als mit einer Entgrenzung zu tun...
4. Die Berufsbildungspolitik in Deutschland reagierte bislang nicht angemessen auf die genannten arbeitsorganisatorischen Veränderungen.

Quelle: Michael Lacher, Ute Clement, Berufspädagogische Konsequenzen aus arbeitsorganisatorischen Veränderungen, in: Clement, Ute, Michael Lacher (Hrsg.) (2006): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung, Stuttgart: Steiner 193-207

12. Arbeit der Zukunft – Care-Arbeit

Bei der Debatte um Leitbilder der Arbeitsgestaltung sollte der Einbezug der aktuellen Diskussion um die Care-Arbeit (Sorgearbeit) nicht fehlen. Diese ursprünglich in der Frauen- und Geschlechterforschung angesiedelte Care-Debatte drehte sich zunächst um die Arbeit in den Haushalten, wie aber auch in den personenbezogenen Dienstleistungsberufen. Der Care-Begriff umfasste somit Hausarbeit, bezahlte Betreuungs-, Pflege und Erziehungsarbeit, wie aber auch den gesamten Komplex typisch weiblich konnotierter Tätigkeiten im sozialen Ehrenamt, wo Fürsorge und Pflege erbracht werden (vgl. Stiegler 2007, S. 2).

Auf der arbeitsmarktstrukturellen Ebene spielt Care als Feld der Erwerbsarbeit insbesondere für die Beschäftigung von Frauen eine zentrale Rolle. Zum einen bietet dieser Bereich Frauen erhebliche Beschäftigungschancen, zum anderen erleichtert das Angebot sozialer Dienstleistungen Frauen mit Kindern, eine bezahlte Beschäftigung aufzunehmen. Eine problematische Nebenwirkung ist dabei allerdings, dass Frauen auf bestimmte Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich festgelegt werden (vgl. Nickel 2008, S. 186). Somit geht es bei der Care-Debatte vorwiegend um das Postulat der Aufhebung dieser geschlechtlichen Zuschreibung, wie auch der expliziten Anerkennung und gesellschaftlichen Wertschätzung von Care-Arbeit.

Mittlerweile hat die Debatte jedoch einen weiteren Bogen – auch über den Gender-Aspekt hinaus – geschlagen. Im Gegensatz zur bisherigen Verwendung des Begriffs, bei dem Care einer moralischen Haltung der Empathie und Anteilnahme entspricht, wird in der politischen Dimension Care als Aktivität verstanden, die alles einschließt, was notwendig ist, um unsere Lebenswelt so zu erhalten und zu verbessern, dass wir gut in ihr leben können (vgl. Pauer-Studer 2000, S. 227).

Die Diskussion beschränkt sich somit nicht mehr nur auf die Neu-Organisation von Pflegearbeit oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern es geht bis hin zur Frage, wie es den Menschen gelingt, ihre physische und psychische Stabilität, wie auch ihre soziale Einbindung aufrechtzuerhalten, wenn die Arbeits- und Lebensbedingungen dem permanent zuwider laufen. Dabei steht die Annahme, dass der Wandel der Arbeit eine (geschlechterunspezifische) Herausforderung der „Selbstsorge“ bedingt. In diesem Kontext müssen Menschen auch arbeitspolitisch dazu befähigt werden, Grenzen zu setzen und Anpassung zu verweigern (vgl. K. Jürgens 2006). Vor dem Hintergrund, dass die Risiken und Ungewissheiten des Marktes verstärkt an männliche und weibliche Arbeitssubjekte weitergegeben werden und ihnen dabei zunehmend zugemutet wird, durch uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit, private Unterstützungsnetzwerke, selbst organisierte Weiterbildung und Ökonomisierung der privaten Lebensführung die neuen Anforderungen und Risiken aufzufangen, geht es bei der Care-Diskussion also nicht mehr primär um Erwerbsarbeit als Beitrag zum wirtschaftlichen Wohlstand, sondern um die dabei elementar wirkenden Fürsorge-Leistungen, die unverzichtbar sind für eine funktionierende Gesellschaft.

Im Kern der Debatte geht es also um eine Neugestaltung von „ganzer Arbeit“, da die „ganze Person“ in den Arbeitsprozess hineingezogen wird. Die ursprünglich als „weibliches Arbeitsvermögen“ konnotierten Fähigkeiten, wie etwa soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Empathie, emotionale Intelligenz sind somit nicht mehr nur im Erwerbsfeld von Care gefragt. Diese Fähigkeiten müssen auch immer mehr in die private Lebensführung integriert werden.

Der Care-Begriff beinhaltet letztlich viele Facetten, wird auf verschiedenen Ebenen und Forschungsfeldern diskutiert und bleibt in vielerlei Hinsicht offen. So reicht er vom „Reproduktionshandeln“ über die „fürsorgliche Praxis“ bis zur Pflügetätigkeit, von der Familienarbeit

über die „Selbstsorge“ bis zur „privaten Zeit“ (vgl. Nickel, S. 185ff.).

Die (arbeits-)politische Dimension dabei bedeutet nicht nur, neue Modelle für die Organisation und Bewertung von Sorgearbeit „für andere“ zu entwickeln, sei es in der privaten Lebenssphäre oder erwerbsförmig, sondern es handelt sich insbesondere auch um die Anerkennung der „Selbstsorge“ als individuelle Leistung einer Person, die in das „Ganze der Tätigkeiten“ einbezogen werden muss.

Literatur: Nickel, Hildegard Maria (2008): Care – Black Box der Arbeitspolitik, in: Berliner Journal für Soziologie, Band 18, Heft 2, S. 185-192; Pauer-Studer, Herlinde (2000): Autonom leben. Reflexionen über Gleichheit und Freiheit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp; Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden: VS; Stiegler, Barbara (2007): Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Hrsg: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert- Stiftung. WISO direkt

Arbeit der Zukunft – Care-Arbeit

- **Care gilt klassisch als „Pflegetätigkeit“, diese wird angesichts des demographischen Wandels zunehmend wichtiger.**
- **Care wird jedoch zunehmend als Typ neuer Arbeitstätigkeit verstanden: als die Gesamtheit der Tätigkeiten, die Lebenswelt erhalten.**
- **Care Arbeit wird somit zum neuen Typus von Arbeit der Zukunft, die auf Nachhaltigkeit orientiert ist.**

Kasten 12

Das fordistische Geschlechterregime in der Krise

Das fordistische Geschlechterregime ist in der Krise. Es verändert sich, ohne dass es bereits eine klar zu definierende neue Form gefunden hätte. Bezogen auf das hier zu verhandelnde Thema sind zwei Achsen der Veränderung besonders bedeutsam: erstens die gleichzeitige Erodierung wie Intensivierung von Geschlecht als Strukturkategorie und zweitens der gleichzeitige Formwandel von Arbeit wie der außergewerblichen, privaten Lebenswelt. ...

Ein Teil der Frauen – hochqualifiziert und karriereorientiert – definiert sich in Abgrenzung zu traditionellen Zuschreibungen zunehmend über das Muster der zunächst Männern vorbehaltenen „Arbeitsmarktindividualisierung“, d.h. primär über Erwerbsarbeit. Ist dieses Muster bei Männern zumeist allerdings noch immer „familiengetragen oder –gestützt“, so ist es bei Frauen „familiengebrosen“. ...

Unternehmensintern entwickelt sich eine soziale Polarisierung zwischen Frauen, und zwar in Abhängigkeit vom Alter, Qualifikation, Position und – dies im Unterschied zu traditionellen Formen sozialer Ungleichheit unter Männern – von der Lebensform: Ob allein, in einer Partnerschaft oder in einer Familie, ob mit oder ohne Kind(er) oder versorgungsbedürftigen Angehörigen – all das bestimmt den Grad der zeitlichen Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit bzw. den Betrieb. Unter den betrieblichen Bedingungen der „Vermarktlichung“ ... wird die zeitliche Verfügbarkeit für den Betrieb zum ausschlaggebenden Faktor der Karrierechancen. ...

Quelle: Hildegard Maria Nickel, Care – Black Box der Arbeitspolitik (Editorial), in: BJS 18 (2008) 2: 185-192, hier: 186 f.

Kasten 13

Care-Arbeit und das Ethos fürsorglicher Praxis

Seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts ist Erwerbsarbeit gleichermaßen für Frauen wie für Männer zur zentralen Quelle der Erfahrung geworden, in öffentlich anerkannter Weise am gesellschaftlichen Austausch von persönlichen Leistungen teilzuhaben. Gleichzeitig entwickelt sich die Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, und auch Pfl egetätigkeiten werden zunehmend in Markt- und Verwertungsprozesse integriert. ...

Die Zurückweisung des Kundenbegriffs hat mit der Anerkennung der realen Symmetrie in konkreten Pflegesituationen zu tun. Es kommt ein besonderes Pflegeverständnis zur Sprache. ...Dieses wendet sich gegen die Entmischung pflegerischer Aufgaben in professionelle und nicht professionelle und kommt beispielsweise in dem Begriff „ganzheitliche Pflege“ und dem Plädoyer für eine besondere Art des „Sehens“ sowie für eine Balance von Fachlichkeit und Mitmenschlichkeit zum Ausdruck. ... Ein besonderes „Sehen“ wird als die richtige Art beschrieben, aus einer Haltung der „Solidarität“ heraus mit möglichst vielen Sinnen den Zustand der Pflegebedürftigen zu erfassen. ...

Das Ethos fürsorglicher Praxis enthält etwas, was als unaufgebbare Dimension des beruflichen Güteanspruchs formuliert wird, aber sich schwer in Messzahlen und Kennziffern ausdrücken lässt ...Die durch Abrechnungsmodalitäten vorgegebenen Kontingente an Pflegezeit stellen eine starke Zumutung und Herausforderung für alle diejenigen in Pflegeberufen dar, die von dem Gedanken der Ganzheitlichkeit, des Sehens und der Integration fachlicher und mitmenschlicher Aspekte erfüllt sind. ... Den modernen Dienstleistungsgesellschaften muss es gelingen, Normen und Institutionen gesellschaftlicher Achtsamkeit für die umfassenden Anforderungen fürsorglicher Praxis herauszubilden, die gleicherweise für Männer und Frauen gelten.

Quelle: Eva Senghaas-Knobloch, Care-Arbeit und das Ethos fürsorglicher Praxis unter neuen Marktbedingungen am Beispiel Pflegepraxis, in: BJS 18 (2008) 2; 221-243.

Kasten 14

Familienkompetenz als Rüstzeug für das Ganze der Arbeit

Beruhend die Bewertungsunterschiede der Familien- und Hausarbeitsplätze (FHA) auf unterschiedlichem Wissen und/oder Können?

... Unsere Befunde stützen zunächst sowohl die Generalisationshypothese als auch die Interaktionshypothese. Dabei wird die enge Verknüpfung von Anforderungen in der Erwerbsarbeit und im Privatbereich als „langer Arm der Erwerbsarbeit“ bezeichnet (vgl. z. B. Ulich, 1994, S. 426). „Langer Arm der Erwerbsarbeit“ meint die in der Arbeitspsychologie gut gestützte Tatsache, dass jede Arbeit durch uns hindurchgeht und so unsere Persönlichkeit formt und sich auch in den verschiedenen Bereichen, in denen wir tätig sind, auswirkt. Der „lange Arm der Erwerbsarbeit“ reicht nun bis zur FHA und bestimmt deren Inhalte und Gestaltung mit.

Indizien für eine enge Verknüpfung von geistigen Anforderungen im Job und in der Freizeit findet auch Resch (1997, S. 12): Wer hohe geistige Anforderungen im Job realisiert, hat auch in seiner FHA mehr geistig anspruchsvolle Tätigkeiten.

So belegt Resch Zusammenhänge zwischen der Höhe von Denk- und Planungsanforderungen in der Erwerbsarbeit und der Dauer von Alltagstätigkeiten mit einem hohen Regulationsniveau. Daraus folgert sie, dass sich die Höhe von Denk- und Planungsanforderungen in der Erwerbsarbeit auf den Umfang von Alltagstätigkeiten mit hohem Regulationsniveau auswirkt.

Bedenkt man dazu noch, dass die besser Ausgebildeten auch eher einer Erwerbstätigkeit nachgehen, so wird die Beziehung Erwerbsarbeit und FHA nochmals plausibler: Besser Ausgebildete hängen seltener ihren Beruf an den Nagel, wenn sie Kinder haben. Sie versuchen Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Das bringt zwar zahlreiche Belastungen mit sich, vermag aber andererseits auch umfassende Befriedigung zu vermitteln. Zugleich gestalten sie auch ihre FHA vielseitig und anspruchsvoll.

Umgekehrt entfaltet auch die FHA einen langen Arm und beeinflusst die Erwerbsarbeit: So werden Familienfrauen, die z.B. zu Hause ihre Arbeit flexibel und speditiv organisieren, diese Fähigkeit auch in das Berufsleben übertragen können. Diese Übertragung findet sicher bereits heute vielerorts statt, sie wird allerdings nur selten honoriert.

Literatur: Ulich, Eberhard (1994): Arbeitspsychologie, Zürich: vdf; Resch, Marianne (1997): AVAH: Ein Verfahren zur Analyse der Arbeit im Haushalt, Handbuch, masch. verf.; vgl. Resch, Marianne (1999): Arbeitsanalyse im Haushalt, Erhebung und Bewertung von Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit mit dem AVAH-Verfahren, Zürich: vdf

Quelle: Költzsch Ruch, Kerstin (1997): Familienkompetenzen – Rüstzeug für den Arbeitsmarkt. Eine arbeitspsychologische Untersuchung zum Qualifizierungspotential der Familien- und Hausarbeit für die Berufswelt. Edition Soziothek, Könitz (CH)

13. Arbeit und Nachhaltigkeit

Arbeit als die Reproduktionsform des Menschen ist unter ökologischen, ökonomischen wie auch sozialen Gesichtspunkten zunehmend einer auf Nachhaltigkeit orientierten Vorgehensweise verpflichtet. Diese Verpflichtung ist die des Ethos, die damit auch als eine der Vernunft anzusehen ist.

Die Hervorhebung der gleichberechtigten Bedeutung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension von Nachhaltigkeit, wie sie neuerdings (hier durch: Senghaas-Knobloch 2008) zurecht wieder in die sozial-ökologische Debatte geworfen wurde, um sich abzeichnende naturalistisch - ökonomistische Engführungen zu vermeiden, bezeichnet einen äußerst komplexen Sachverhalt und sagt noch nichts aus über die vorhandenen Möglichkeiten ihrer gleichberechtigten Organisation unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen Verhältnissen (Zinn 2006).

Vor allem sind die Formen der Vermittlung zwischen den verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit im Rahmen einer „politischen Ökologie“ (Lipietz 2000, Wolf /Paust – Lassen 2001) zu klären. Die zentrale Vermittlungskategorie könnte die der Arbeit („das Ganze der Arbeit“, Biesecker 2004) als Kategorie der Produktion, Reproduktion, Anerkennung und Verwertung sein.

Der Blick auf das Ganze der Arbeit macht jedoch den Blick frei für den von Hegel (1936; 1973) herausgearbeiteten (notwendigen und möglichen) dialektischen Zusammenhang des Mensch - Naturverhältnisses, der zwischenmenschlichen Kooperationsverhältnisse, wie auch für die auf Anerkennung beruhende demokratische Verfassung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Subjektivierung der Arbeit heißt ja gegenwärtig zunächst die gewünschte Zurichtung des einzelnen Subjekts auf die Formbestimmung durch moderne Ökonomie nach dem Ende des Fordismus und Taylorismus. Dieser Prozess ist in seinen verschiedenen Formen (Entgrenzung, indirekte Steuerung, Vermarktlichung) vielfach beschrieben (vgl. 3.) Diese Subjektivierung nicht nur als Vereinzelung, sondern als Zusammenhang der kooperativen Individualität (PAQ 1978; Müller 2007) zu denken, wird zur theoretischen und praktischen, d.h. arbeitspolitischen Aufgabe. Versteht man also Arbeit als sozialen (kooperativen) Gesamtzusammenhang auch jenseits einer ökonomischen Verwertungsdominanz, dann wird sie zum zentralen Fokus beim Kampf um die Durchsetzung einer Politik der ökologisch-ökonomisch-sozialen Nachhaltigkeit. Arbeitspolitik und Arbeitswissenschaft können dabei einen wichtigen Beitrag leisten.

Dabei ist die Frage der selbst- oder fremdbestimmten Arbeitszeitgestaltung im Lebenszusammenhang von herausragender Bedeutung. Die Flexibilisierung der Erwerbsarbeitszeit schafft, neben allen Problemen für eine humane Lebensführung, jedoch auch die Voraussetzungen für eine arbeitspolitische Umgestaltung des Arbeits- und Lebenszusammenhangs (Haug 2008). Hierzu kann auch die interdisziplinäre Arbeitswissenschaft einen nicht unwichtigen Beitrag leisten (Brödner 1997; Frieling 1997; Nachreiner u.a. 1997; Landau 2007).

Literatur: **Biesecker**, Adelheid (2004): Arbeit und Ökologie – Thesen, in: Scholz, Dieter u.a.(Hrsg.)(2004): Arbeit in der neuen Zeit. Regulierung der Ökonomie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit. Münster; **Brödner**, Peter (1997): Der überlistete Odysseus. Über das zerrüttete Verhältnis von Menschen und Maschinen, Berlin: Sigma; **Frieling**, Ekkehart (1997): Anforderungsanalyse, in: Luczak/Volpert a.a.O., S. 963-968; **Haug**, Frigga (2008): Die Vier-in-einem-Perspektive. Politik von Frauen für eine neue Linke, Hamburg: Argument; **Hegel**, Georg Wilhelm Friedrich (1936), Wissenschaft der Logik. Zweiter Teil, Die subjektive Logik der Lehre vom Begriff, Stuttgart; **Hegel**, Georg Wilhelm Friedrich (1973), Phänomenologie des Geistes, Frankfurt/M.; **Lipietz**, Alain (2000): Die große Transformation des 21. Jahrhunderts. Ein Entwurf einer politischen Ökologie. Aus dem Französischen und mit einem Nachwort von Frieder Otto Wolf, Münster; **Müller**, Nadine (2007): Herrschafts-

verhältnisse nach der Computerisierung. Wie setzen sich Kooperationsanforderungen und Unternehmensführung widersprüchlich ins Verhältnis?, in: Peter, Gerd (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik, Hamburg; **Nachreiner**, Friedhelm, Hiltraud Grzech-Sukalo (1997): Flexible Formen der Arbeitszeit, in: Luczak/Volpert a.a.O., S. 952-957; **PAQ** (Projektgruppe Automation und Qualifikation) (1978): Entwicklung der Arbeit, Berlin (W); **Senghaas-Knobloch**, Eva (2008): Flexible Arbeitsformen als Herausforderung für soziale Nachhaltigkeit, in: Guido Becke (Hrsg.), Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven, Berlin: LIT; **Landau**, Kurt (Hrsg.) (2007): Lexikon Arbeitsgestaltung, Wiesbaden: Universum; **Wolf**, Frieder Otto, Pia Paust-Lassen (2001): Ökologie der Menschheit – Strategien der nachhaltigen Entwicklung als Transformationsaufgabe, Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung; Zinn, Karl Georg (2006): Wie Reichtum Armut schafft. Verschwendung, Arbeitslosigkeit und Mangel, Köln

Arbeit und Nachhaltigkeit

- **Das Ganze der Arbeit als Reproduktionsform der Menschen ist Schlüsseltätigkeit für Nachhaltigkeit. Siehe Text**
- **Ökologisch, ökonomische, soziale Nachhaltigkeit zusammen denken wird Kernthema der Arbeitswissenschaft.**

Kasten 15

Betriebs- und Arbeitszeiten in Deutschland (2005)

Die Steigerung der Flexibilisierung der Arbeitszeiten gilt als eine der Maßnahmen, von der man sich eine Minimierung der Arbeitsmarktkrise verspricht. Dabei spielt bei denen, die eine Steigerung der Arbeitszeitflexibilisierung fordern, die wichtige Frage, wie hoch das tatsächliche Ausmaß der Arbeitszeitflexibilisierung schon ist, oft nur eine untergeordnete, manchmal gar keine Rolle. Schon die repräsentative Beschäftigtenbefragung „Arbeitszeit 2003“ (Bauer u. a. 2004) hatte eine Vielzahl von Befunden erbracht, die auf ein nicht unbeträchtliches Ausmaß an Arbeitszeitflexibilisierung hindeuteten.

Zwei Befunde seien an dieser Stelle genannt: So gab die Hälfte der Beschäftigten an, Arbeitszeitregelungen zu unterliegen, die eine variable Arbeitszeitverteilung ermöglichen. 4 von 10 Beschäftigten (42 %) gaben an, in den hochflexiblen Arbeitszeitkontenmodellen tätig zu sein.

Diese aus der Perspektive der Beschäftigten ermittelten Befunde werden durch die Ergebnisse dieser aktuellen, im Jahr 2005 durchgeführten repräsentativen Betriebsbefragung, also aus der Perspektive der Betriebe, bekräftigt: Die Hälfte der Betriebe (50 %), in denen sechs Zehntel (59,7 %) der Beschäftigten tätig sind, nimmt Änderungen der Betriebszeiten innerhalb eines Monats und/oder häufige Änderungen der Schichtarbeit und/oder häufige Änderungen der versetzten Arbeitszeiten vor, und/ oder ist nennenswerten Schwankungen der Produktion ausgesetzt. Die Hälfte der Betriebe muss also die Betriebs- und/oder Arbeitszeiten häufig variieren oder flexibilisieren. Diese Flexibilisierung erfolgt also nicht gelegentlich, sondern häufig; diese ist kein singuläres (ab und an mal auftretendes und mehr oder weniger zufälliges) Ereignis, sondern gehört gleichsam zum Tagesgeschäft eines betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitmanagements, das Globalisierungsdruck, verschärfte Konkurrenzbedingungen und die Anforderungen einer kundennäheren Produktion gleichermaßen bewältigen muss.

Die Flexibilisierung der Betriebs- und Arbeitszeiten ist wesentlich durch Schwankungen der Produktion oder der Nachfrage bedingt, auf die die Betriebe reagieren müssen. Fast jeder zweite Betrieb in Deutschland (47,6 %), in denen 57 % der Beschäftigten arbeiten, ist solchen Schwankungen ausgesetzt. ... Bei der Bewältigung von Auftragsspitzen und Auftragsrückgängen ist der Aufbau und Abbau von Überstunden das dominierende Instrument (BRD: 67,6 %; NRW: 64,7 %). Überstundenarbeit rangiert weit vor allen anderen Bewältigungsinstrumenten.... Die Bewältigung von Schwankungen erfolgt also überwiegend mit Maßnahmen der Variation der Arbeitszeit; denn erst ab dem fünften Rang folgen mit der Einstellung von Leih- und Zeitarbeitnehmern (BRD: 11,7 %; NRW: 8,4 %), Neueinstellungen und Entlassungen (BRD: 7,9 %; NRW: 7,3 %) sowie der Weitergabe und Rücknahme von Aufträgen an Fremdfirmen (BRD: 6,8 %; NRW: 5,5 %) Maßnahmen der Variation des Personalbestands. ...Dann zeigt sich, dass die überwiegende Mehrheit der Betriebe mit „interner Flexibilisierung“ auf Schwankungen reagiert (BRD: 88,5 %; NRW: 82,5 %), wogegen „externe Flexibilisierung“ deutlich abfällt (BRD: 22,4 %; NRW: 16,3 %).

...

Quelle: Groß, Hermann, Michael Schwarz (2007): Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, Dortmund: sfs (Beiträge aus der Forschung, Band 153), Seiten 140-141

14. Leitbilder der Arbeitsorganisation der Zukunft (Zusammenfassung)

1. Wozu Leitbilder? Subjektivierung und Integration gesellschaftlicher Arbeit

Leitbilder sind zu unterscheiden von Leitideen (im Rahmen von Institutionen, z.B., im Rahmen rechtlicher, organisatorischer Zusammenhänge) und Leitlinien (als arbeitswissenschaftliche Vornormen). Leitbilder sind komplexe Hintergrundüberzeugungen in gesellschaftlichen Zusammenhängen, die in der Lage sind, Ideen, Werte und Interessen zusammenzuführen und zu integrieren. Um praktisch zu werden, bedürfen sie der Beispiele (Fälle, Modelle, auch Vorbilder.). Unternehmensleitbilder sind davon abgeleitete, schriftliche fixierte Grundsätze der Unternehmensführung, zumeist ohne rechtliche Verbindlichkeit und unmittelbar praktische Relevanz.

2. Wandel der Unternehmenskultur – soziale Erwartungsstrukturen – organisatorische Achtsamkeit und Innovationen.

Mit Unternehmenskultur bezeichnen wir die konkrete Sozialordnung in einem Unternehmen, die auf Gegenseitigkeit („Reziprozität“) beruht. Grundlage ist eine Art „psychologischer Vertrag“ zwischen Arbeit und „Firma“. Organisationswandel bedarf der „organisatorischen Achtsamkeit“. Werden Reziprozitätsannahmen verletzt, kommt es durch Disparitäten zu „Grenzkonflikten“. Innovationen bedürfen des dialektischen Zusammenhangs von Reziprozität und Konflikt. Unternehmenskultur, Innovationen, Fairness und Konflikt gehören zusammen.

3. Das Ganze der Arbeit – Entgrenzte Erwerbsarbeit – Subjektivierung der Arbeit

Arbeit ist die Gesamtheit der gesellschaftlich notwendigen und anerkannten Arbeit. Erwerbsarbeit ist in das Ganze der Arbeit eingebettet und steht in Wechselbeziehungen zu den anderen Arbeitsformen. Erwerbsarbeit wie alle übrigen Arbeitsformen sind gegenwärtig gekennzeichnet durch Prozesse der Subjektivierung von Arbeit bei gleichzeitiger De-Institutionalisierung.

4. Der Wert der Arbeit – Reproduktion von Arbeitskraft und Lebenserweiterung

Arbeit ist als gesellschaftliche Arbeit in einem arbeitsteiligen Kooperations- und Verwertungszusammenhang organisiert. Reproduktion ist somit Reproduktion von Arbeitskraft und Reproduktion von Lebenskraft gleichermaßen und im Zusammenhang. Mehrarbeit und Mehrwert hängen mit der Reproduktion von Arbeits- und Lebenskraft zusammen und sind deshalb umkämpft.

5. Grenzkonflikte der Arbeit – der Konflikt um Lohn und Leistung – Grundsicherung

Subjektivierung, Entgrenzung und indirekte Steuerung der Erwerbsarbeit führen zu neuartigen Grenzkonflikten der Arbeit. Beurteilungen der Arbeitssituation beziehen sich jedoch nicht mehr nur allein auf die Lohn-Leistungsproblematik, sondern beziehen die Gesamtheit von Arbeitsqualität mit ein. Der Individualisierung der Arbeitsrisiken soll, so zivilgesellschaftliche Vorstellungen, mit einem allgemeinen Grundeinkommen begegnet werden. Dies würde wie eine „künstliche Vollbeschäftigung“ wirken und hätte weitreichende Auswirkungen auf die industriellen Beziehungen.

6. Taylorismus und modernes Management – Korridore gesellschaftlicher Reform

Mit Taylor zog die wissenschaftliche Betriebsführung in die Arbeitswelt ein. Seitdem zielt Arbeitswissenschaft sowohl auf die Objektivierung als auch weitgehende Normierung von

Arbeitsbedingungen. Der Widerstreit zwischen der Reproduktion des Kapitals und Reproduktion der Arbeits- und Lebenskraft ist jedoch arbeitswissenschaftlich „objektiv“ nicht auflösbar. Grundlage unternehmenswirtschaftlicher Dynamik ist die aktive Vermittlung zwischen Investitionsbereitschaft und Innovationsfähigkeit sowie der Arbeitszufriedenheit. Hierbei kann Arbeitswissenschaft unterstützend wirken.

7. Wissensmanagement – Demographie – Diversity

Wissensmanagement wird zunehmend Voraussetzung für erfolgreiche Implementation von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen in Unternehmen. Zentrale Frage ist die Einbeziehung impliziten Wissens in den betrieblichen Wissensraum. Diese spitzt sich zu in Zeichen des demographischen Wandels. Das Management impliziten Wissen setzt auf aktiven Wandel durch Diversity und Beteiligung.

8. Rationalisierung und Arbeitsgestaltung – Arbeitswissenschaften und Arbeitspolitik im Dilemma?

Die Arbeitswissenschaft der Zukunft kann jedoch nicht allein Humanwissenschaft sein. Vielmehr müssen Arbeitswissenschaft und Arbeitspolitik auf Rationalisierung wie auf Humanisierung gleichermaßen ausgerichtet werden. Beide sind sich jeweils Ziel und Bedingung. Rationalisierung und Humanisierung stehen im dialektischen Verhältnis, das über Beteiligungsprozesse jeweils sein aktuell mögliches und notwendiges Niveau erreichen kann.

Wissenschaftlichen Diskurs und politischen Prozess in einen fruchtbaren Zusammenhang zu bringen hieße, die Ressourcenverteilung für Arbeitsforschung zu demokratisieren.

9. Duale Arbeitsanalyse – Arbeitssystem, Arbeitssituation und Beteiligung

Die Gestaltung von Arbeit bedarf einer dualen, objektiven wie subjektiven Arbeitsanalyse. Arbeitssysteme (objektiv) wie Arbeitssituationen (subjektiv) stehen in einem jeweils empirisch zu bestimmenden Entsprechungsverhältnis. Quantifizierende Arbeitsanalysen, qualitative Rekonstruktion und Bewertung typischer Arbeitssituationen und beteiligungsorientierte Problemlösungen in Zirkeln stellen den „Methodenmix“ der Zukunft dar.

10. Prävention im Setting – Salutogenese und Bewältigungshandeln

Prävention steht angesichts der flexibilisierten und individualisierten modernen Arbeitsverhältnisse vor neuen Herausforderungen. Neue Ansätze sind: Das WHO-Gesundheitsverständnis, die Salutogenese als Orientierung und der Setting-Ansatz als Konzept der Umsetzung. Der duale Ansatz einer Verhaltens- und Verhältnisorientierung im Unternehmen muss Teil des Gesundheitsmanagement werden.

11. Dynamisch-differentielle Arbeitsgestaltung, berufliche Kompetenz und Gruppenarbeit

Arbeit ist die zentrale Reproduktionsform der Menschen, über das Ganze der Arbeit bildet sich auch die menschliche Persönlichkeit und Kultur. Arbeitsteilung und Arbeitsgestaltung entscheiden somit weitreichend nicht nur über die Qualität der Arbeit und ihrer Ergebnisse, sondern auch über die Lebensqualität und kulturelle Entwicklung. Teamarbeit in Teilautonomie wird den Zukunftserfordernissen weitestgehend gerecht – negative Abweichungen aufgrund natürlicher, technischer oder wirtschaftlicher Notwendigkeiten sollten für die Arbeitenden kompensiert werden.

12. Arbeit der Zukunft – Care-Arbeit

Care gilt klassisch als „Pflegetätigkeit“. Diese wird angesichts des demographischen Wandels zunehmend wichtiger. Care wird jedoch auch zunehmend als Typ von neuen Arbeitstätigkeiten verstanden, als die Gesamtheit der Tätigkeiten, die die Lebenswelt erhalten. Care Arbeit wird somit zum neuen Typus von Arbeit der Zukunft, die auf Nachhaltigkeit orientiert ist.

13. Arbeit und Nachhaltigkeit

Arbeit als Reproduktionsform des Menschen ist Schlüsseltätigkeit für Nachhaltigkeit. Ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zusammen zu denken wird Kernthema der Arbeitswissenschaft der Zukunft.

Kasten 16

Prekariat und die Neubestimmung von Arbeit und Anerkennung

Noch nie in den letzten zweihundert Jahren hat es um Bemühungen, einen emanzipatorischen, humanen Begriff der Arbeit zu verteidigen, so schlecht gestanden wie heute. Die faktische Entwicklung in der Organisation von Industrie- und Dienstleistungsarbeit scheint allen Versuchen, die Qualität von Arbeit zu verbessern, den Boden entzogen zu haben: Ein wachsender Teil der Bevölkerung kämpft nur noch um den Zugang zu Chancen subsistenzsichernder Beschäftigung, ein anderer Teil arbeitet unter rechtlich kaum geschützten Verhältnissen, ein dritter Teil schließlich erfährt im Augenblick die rapide Entberuflichung und Entbetrieblichung ihrer vormals noch statusmäßig gesicherten Arbeitsplätze.

Trotz aller Prognosen eines Endes der Arbeitsgesellschaft ist es nicht zu einem Relevanzverlust der Arbeit in der gesellschaftlichen Lebenswelt gekommen: Nach wie vor macht die Mehrheit der Bevölkerung die eigene soziale Identität primär von der Rolle im organisierten Arbeitsprozess abhängig. Von einem Bedeutungsverlust kann aber nicht nur in einem lebensweltlichen Sinn, sondern auch in einem normativen Sinn nicht die Rede sein: Arbeitslosigkeit wird weiterhin als soziales Stigma und individueller Makel erfahren ... Die Sehnsucht nach einem nicht nur subsistenzsichernden, sondern auch individuell befriedigenden Arbeitsplatz ist keineswegs verschwunden, nur bestimmt sie nicht mehr die öffentlichen Diskussionen...

Wie nun müsste die Kategorie der gesellschaftlichen Arbeit heute im Rahmen einer Gesellschaftstheorie einbezogen werden, damit eine nicht nur utopische Perspektive auf qualitative Verbesserungen eröffnet wird? Um dieses komplexe Problem angehen

zu können, will ich zunächst vorschlagen, die Unterscheidung von externen und immanenter Kritik auch auf die Absicht einer Kritik der existierenden Arbeitsverhältnisse anzuwenden: Von einer immanenten Kritik, in der die normativen Forderungen keinen bloßen Sollenscharakter mehr besitzen, können wir nur dann sprechen, wenn die Idee einer sinnvollen, gesicherten Arbeit als Vernunftsanspruch in die Strukturen der gesellschaftlichen Reproduktion selbst eingebaut ist. ... Die zwiespältige Wirkung, die von den Arbeitsutopien des 19. Jahrhunderts ausgingen, erklärt sich aus dem Umstand, dass sie sich kaum auf Anforderungen der wirtschaftlich organisierten Arbeit beziehen ... Ich will daher alle Versuche, die gegebenen, kapitalistischen Arbeitsverhältnisse im Lichte von Modellen, des organischen, allein selbstgesteuerten Produzieren zu kritisieren, als Formen einer externen Kritik bezeichnen: Sie berufen sich normativ auf Tätigkeitsweisen, die dem kritisierten Gegenstand bloß äußerlich bleiben, weil sie strukturell mit den in der Wirtschaftssphäre erforderlichen Arbeiten unvereinbar sind. Was für das gute Leben des Einzelnen an Arbeitserfahrungen notwendig sein mag, darf nicht zugleich als Maßstab an die Beurteilung der gesellschaftlich organisierten Produktionssphäre herangetragen werden; denn hier herrschen Zwänge und Bedingungen ...

Die Schwelle zu einer immanenten Kritik der existierenden Organisation von gesellschaftlicher Arbeit wird erst in dem Augenblick überschritten, in dem moralische Normen herangezogen werden, die dem gesellschaftlichen Leistungsaustausch selbst als Vernunftsanspruch innewohnen; mit der institutionalisierten Idee, die eigene Arbeit als Beitrag zur sozialen Arbeitsteilung zu verstehen, sind nämlich normative Ansprüche verknüpft, die bis auf die Ebene der Gestaltung der Arbeitsplätze durchschlagen. Ein solcher Ansatz macht es allerdings erforderlich, den kapitalistischen Arbeitsmarkt nicht nur unter funktionalistischer Perspektive der Steigerung von ökonomischer Effizienz zu betrachten ... Wird indessen berücksichtigt, dass der kapitalistische Arbeitsmarkt auch die Funktion der sozialen Integration zu erbringen hat, so ändert sich das Bild vollständig und wir stoßen auf eine Reihe moralischer Normen, die der modernen Arbeitswelt zugrunde liegen. ...

Durkheim liefert ein Kriterium für die erforderliche Gestaltung der individuellen Tätigkeiten. Von jedem einzelnen Arbeitsplatz muss überblickt werden können, in welchem kooperativen Zusammenhang die eigene Tätigkeit mit der aller anderen Beschäftigten steht; das ist jedoch nur möglich, wenn die verschiedenen Arbeitsvollzüge so komplex und anspruchsvoll sind, dass sie der Einzelne in seiner Perspektive mit dem Rest der gesellschaftlich notwendigen Arbeiten in einen halbwegs sinnvollen Zusammenhang bringen kann.... Eine Kritik der gegenwärtigen Arbeitsbedingungen knüpft an diesen impliziten Voraussetzungen an und versucht sie zur Geltung zu bringen.

Quelle: Honneth, Axel (2008): Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung, in: Polar. Halbjahresmagazin, 4, 13-20

Literatur

- Adami, Wilfried, Christa Lang, Sabine Pfeiffer, Frank Rehberg (Hrsg.): Montage braucht Erfahrung. Erfahrungsbasierte Wissensarbeit in der Montage, München und Mering: Rainer Hampp
- Al-Laham, Andreas (2003): Organisationales Wissensmanagement, München
- Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen
- Arendt, Hannah (1981), Vita activa oder Vom tätigen Leben, München
- Badura, Bernhard u.a. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfaden für die Praxis, Berlin
- Baethge, Martin(1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: Soziale Welt 1
- Bahrtdt, Hans-Paul (1953): Arbeitsplan einer industriesoziologischen Untersuchung, durchgeführt als Sozialforschungsstelle in einem Hüttenwerk des Ruhrgebiets, masch. Verf. Dortmund (Archiv sfs)
- Baldamus, Wilhelm (1960): Der Gerechte Lohn. Eine industriesoziologische Analyse, Berlin
- Baric, Leo, Günter Conrad, (1999): Gesundheitsförderung in Settings, Hamburg
- Bauer, Frank, Hermann Groß, Klaudia Lehmann und Eva Munz (2004): Arbeitszeit 2003. Köln: ISO
- Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gelegenheit im Organisationswandel, Berlin
- Becker-Schmidt, Regina (2007): Geschlechter- und Arbeitsverhältnisse in Bewegung, in: Aulenbacher, Brigitte u.a. (Hrsg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft, Wiesbaden, S. 260-267
- Benthin, Rainer, Ulrich Brinkmann (Hrsg.) (2008): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt M.
- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2004): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission, Gütersloh
- Bialas, Wolfgang (2005): Lebensführung in exzentrischer Positionalität. Helmut Plessners Grundlegung philosophischer Anthropologie, S. 103-121, in: Jaeger, Friedrich, Jürgen Straub (Hg.)(2005): Was ist der Mensch, was Geschichte? Annäherung an eine kulturwissenschaftliche Anthropologie, Bielefeld: transcript, 378 S. (Rüsen-Festschrift)
- Biesecker, Adelheid (2000): Arbeitsgesellschaft – Tätigkeitsgesellschaft – Mitgestaltungsgesellschaft. Umriss eines zukunftsfähigen Arbeitskonzepts, in: Berliner Debatte Initial 4
- Biesecker, Adelheid (2004): Arbeit und Ökologie – Thesen, in: Scholz, Dieter u.a.(Hrsg.)(2004): Arbeit in der neuen Zeit. Regulierung der Ökonomie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit, Münster
- Böhle, Fritz (1989): Körper und Wissen. Veränderungen in der soziokulturellen Bedeutung körperlicher Arbeit, in: Soziale Welt 4, S. 497-512
- Böhle, Fritz, Annegret Bolte, Stephanie Porschen (2004): Kooperation als Belastung, in: WSI Mitteilungen 2, S. 97ff

- Brock, Adolf, Wolfgang Hindrichs, Reinhard Hoffmann, Willi Pöhler, Olaf Sund (1969/1975): Der Konflikt um Lohn und Leistung, Köln
- Brödner, Peter (1997): Der überlistete Odysseus. Über das zerrüttete Verhältnis von Menschen und Maschinen, Berlin: Sigma
- Clement, Ute, Michael Lacher (Hrsg.) (2006): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung, Stuttgart
- Cromme, Gerhard (2006): Corporate Governance Report, Stuttgart
- Dahrendorf, Ralf (1962): Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin
- De Long, David W. (2004): Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press
- Dechmann, Uwe (2005): PragMaGuS: Ein Internetportal für alltagstaugliche Prävention in kleinen Unternehmen, in: Meggeneder, Oskar u. a. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen, Bern, S. 123-129.
- Dechmann, Uwe, Arno Georg, Gerd Peter (2007): Das neue Modell von Produktionsarbeit und seine gesellschaftlichen Risiken, in: Z.Arb.Wiss. 1
- Detje, Richard, Klaus Pickshaus, Hilde Wagner (2006): Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik, in: Z.Arb.Wiss 2, S. 140-143
- Dierkes, Meinolf (1974): Die Sozialbilanz. Ein gesellschaftsbezogenes Planungs- und Rechnungssystem, Freiburg
- Dierkes, Meinolf, L. Marz (2001): Leitbild und Lernen. Zum Organisationslernen in Krisen, Berlin
- Eckert, Julia (2004): Gewalt, Meidung und Verfahren: Zur Konflikttheorie Georg Elwerts, in: Eckert, Julia M. (Hg.)(2004), Anthropologie der Konflikte. Georg Elwerts konflikttheoretische Thesen in der Diskussion, Bielefeld
- Elias, Hermann-Josef, Bernhard Gottschalk, Wolfgang H. Staehle (1985): Gestaltung und Bewertung von Arbeitssystemen, Frankfurt/M.
- Elias, Hermann-Josef; Bernhard Gottschalk, Wolfgang H. Staehle (1982): Arbeitsstrukturierung auf der Grundlage der dualen Arbeitssituationsanalyse. in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 36 Jg. 1/ 1-8
- Ferber, Christian v. (1959), Arbeitsfreude. Wirklichkeit und Ideologie. Ein Beitrag zur Soziologie der Arbeit in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart: Enke
- Ferber, Christian v. (1962): Die soziale Kontrolle der Arbeitsleistung im Industriebetrieb und ihre Grenzen, in: Soziale Welt, 13. Jg., S. 128-138
- Ferber, Christian v. (1970): Die Gewalt in der Politik. Auseinandersetzung mit Max Weber, Stuttgart: Kohlhammer
- Ferber, Christian v. (1991): Subjektive und objektive Arbeitssituation – wo stehen wir in der phänomenologischen Analyse heute? in: Peter, Gerd (Hrsg.) (1991): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretischer Reflexion und Konstruktion, Dortmund: Montania
- Flechthelm, Ossip K. (1972): Futurologie. Der Kampf um die Zukunft, Frankfurt/M.: Fischer

- Frerichs, Frerich (2007): Weiterbildung und Personalentwicklung 40 plus: eine praxisorientierte Strukturanalyse, in: Theo W. Länge; Barbara Menke (Hrsg.): Generation 40plus, Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt, Bielefeld
- Friedman, George (1959): Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt/M.
- Frieling, Ekkehart (1997): Anforderungsanalyse, in: Luczak/Volpert a.a.O., S. 963-968
- Frieling, Ekkehart u.a. (1993): Tätigkeitsanalyseinventar, Landsberg: Ecomed
- Fürstenberg, Friedrich (1975): Konzeption einer interdisziplinären Arbeitswissenschaft, Göttingen: Schwarz
- Georg, Arno, Christina Meyn, Gerd Peter (Hrsg.) (2008): Arbeitssituationsanalyse, sfs, Dortmund
- Georg, Arno, Gerd Peter (2008): Subjektivierung der Arbeit - Subjektivierung der Arbeitswissenschaften. Was folgt aus dem Epochenbruch? in: Arbeit 1
- Giesel, Katharina D (2007): Leitbilder in den Sozialwissenschaften, Konstanz
- Groß, Hermann, Michael Schwarz (2007): Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, Dortmund: sfs (Beiträge aus der Forschung, Band 153)
- Gryglewski, Stefan (2007): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder, in: Z.Arb.Wiss. 1,S. 47-53
- Haug, Frigga (2008): Die Vier-in-einem-Perspektive. Politik von Frauen für eine neue Linke, Hamburg: Argument
- Hebeisen, Walter (1999): F.W. Taylor und der Taylorismus. Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus. Schriftenreihe Mensch - Technik - Organisation, hrsg. von E. Ulich, Bd. 24, Zürich
- Heese, Alfred (1994): Der Arbeitsdirektor im Strukturwandel, in: Arbeit 3
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1936), Wissenschaft der Logik. Zweiter Teil, Die subjektive Logik der Lehre vom Begriff, Stuttgart
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1973), Phänomenologie des Geistes, Frankfurt/M.
- Hippel, Eric von (2005): Democratizing Innovation, Cambridge-London
- Horst, Andreas (1997): Präventionskonzepte, in: Luczak/Volpert, a.a.O, 815-81
- Honneth, Axel (2008): Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung, in: polar 4, Frankfurt/Main: Campus
- Howaldt, Jürgen u. a. (Hrsg.) (2001): Kooperationsverbände und regionale Modernisierung - Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit, Wiesbaden
- IG Metall Bezirksleitung Hannover (2001): Neue Wege wagen: Das IG Metall-Tarifsystem für das VW Projekt 5000 x 5000. Bd. 1: Vom Projektvorschlag zum Tarifsystem, Hannover
- IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.) (2007): Handbuch >Gute Arbeit<. Handlungshilfen und Materialien für die Praxis, Hamburg
- Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden
- Jürgens, Kerstin (2008): Reproduktion als Praxis. Zum Vermittlungszusammenhang von Arbeits- und Lebenskraft, in: BJS 18 (2008) 2: S. 193-220

- Jürgens, Kerstin; Ulrich, Eberhard (2006): Weltweite Trend in der Arbeitsorganisation, in: Ute Clement, Michael Lacher (Hrsg.): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung, Stuttgart
- Kambartel, Friedrich (2002): Arbeit und Praxis, in: Honneth, Axel (Hrsg.): Pathologie des Sozialen, Frankfurt/M.
- Karg, Peter W.; Wolfgang H. Staehle, (1982): Analyse der Arbeitssituation: Verfahren und Instrumente, Freiburg im Breisgau
- Kastner, M. (Hg.) (2003): Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung – Selbsttäuschung – Selbstausbeutung? München und Mering
- Katenkamp, Olaf (2003): Quo vadis Wissensmanagement? in: Zeitschrift ARBEIT, 1/2003, 12.Jg., S.16-36
- Kirschner, Wolf u. a. (1995): §20 SGB V Gesundheitsförderung Krankheitsverhütung. Untersuchung zur Umsetzung durch die Krankenkassen. Sankt Augustin
- Kohlbacher, Florian; Nisennananen-Mondai (2006): Bedeutung und Auswirkungen einer alternden Bevölkerung und Belegschaft für Firmen in Japan, in: Pohl, Manfred; Iris Wieczorek (Hg.): Japan 2006. Politik und Wirtschaft. Hamburg: Institut für Asienkunde, 103-125
- Költzsch Ruch, Kerstin (1997): Familienkompetenzen – Rüstzeug für den Arbeitsmarkt. Eine arbeitspsychologische Untersuchung zum Qualifizierungspotential der Familien- und Hausarbeit für die Berufswelt. Edition Soziothek, Könitz (CH)
- Kotthoff, Hermann, Alexandra Wagner, (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie, Berlin
- Krebs, Angelika (2002): Arbeit und Liebe. Die philosophische Grundlage sozialer Gerechtigkeit, Frankfurt/M.
- Lacher, Michael; Ute Clement, (2006): Berufspädagogische Konsequenzen aus arbeitsorganisatorischen Veränderungen, in: Clement, Ute, Michael Lacher (Hrsg.) (2006): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung, Stuttgart, S. 193-207
- Landau, Kurt (2007): Lexikon Arbeitsgestaltung. Best Practice im Arbeitsprozess, Wiesbaden: Universum
- Landau, Kurt (Hrsg.) (1997): Verfahren der Arbeitssystemanalyse, in: Luczak/Volpert a.a.O., S. 613-618
- Lang, Christa (2008): Braucht Montage Erfahrung? Einleitende Überlegungen, in: Wilhelm Adami, Christa Lang, Sabine Pfeiffer, Frank Rehberg (Hrsg.), Montage braucht Erfahrung. Erfahrungsbasierte Wissensarbeit in der Montage, München und Mering, S. 9-10
- Lay, Gunter (2008): Gruppenarbeit in Deutschland – Instrument zur Requalifizierung der Industriearbeit oder leere Worthülse? In: Arbeit 1 (2008), S. 16-17
- Leontjew, A.N. (1977): Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit, Stuttgart
- Lipietz, Alain (2000): Die große Transformation des 21. Jahrhunderts. Ein Entwurf einer politischen Ökologie. Aus dem Französischen und mit einem Nachwort von Frieder Otto Wolf, Münster

- Luczak, Holger, Walter Volpert (Hrsg.) (1997): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Moldaschl, Manfred (2001): Was ist Gute Arbeit? Neue Antworten auf alte Fragen, in: artec-paper 98, Universität Bremen
- Moldaschl, Manfred, Günther Voß (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit, München/Mering
- Müller, Nadine (2007): Herrschaftsverhältnisse nach der Computerisierung. Wie setzen sich Kooperationsanforderungen und Unternehmensführung widersprüchlich ins Verhältnis? in: Peter, Gerd (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik, Hamburg
- Müller-Stewens, Günter; Christoph Lechner (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart
- Nachreiner, Friedhelm, Hiltraud Grzech-Sukalo (1997): Flexible Formen der Arbeitszeit, in: Luczak/Volpert a.a.O., S. 952-957
- Neuendorff, Hartmut, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hrsg.) (2009): Arbeit und Freiheit im Widerspruch. Bedingungsloses Grundeinkommen – ein erstrebenswertes Zukunftsmodell?, Hamburg: VSA
- Neuweg, Georg Hans(2007): Wissensexplikation in Organisationen: Grenzen – Probleme – Nebenwirkungen – Forschungsdesiderata. Zum Umgang mit der Ressource implizites Wissen im organisationalen Wissensmanagement, in: Moldaschl, Manfred (Hrsg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit III. München: Mering
- Nickel, Hildegard Maria (2008): Care – Black Box der Arbeitspolitik, in: Berliner Journal für Soziologie, Band 18, Heft 2, S. 185-192
- Nonaka, Ikujiro; Vesa Peltokorpi (2006): Visionary knowledge management: the case of Eisai transformation; in: Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol. 3. No.2, 2006, S. 109-129;
- Nooteboom, Bart (2006), Cognitive distance in and between Communities of Practice and firms: where do exploitation and exploration take place, and how are they connected?, vom 25. Oktober 2006, see <http://www.bartnooteboom.nl/>;
- Oevermann, Ulrich (1995): Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns, Manuskript masch. verf. 26.2.95, Frankfurt/M.
- Oevermann, Ulrich (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns, in: Combe, A., W. Helsper (Hg.): Pädagogische Professionalität, Frankfurt/ M., S. 70-182.
- Offe, Claus: Nachwort: Armut, Arbeitsmarkt, Autonomie, in: Vanderborght, Yannick, Philippe Van Paris (2005): Grundeinkommen für alle?, Frankfurt/M., N.Y.: Campus
- Tönnies, Ferdinand (1926): Gemeinschaft und Gesellschaft, Berlin
- PAQ (Projektgruppe Automation und Qualifikation) (1978): Entwicklung der Arbeit, Berlin
- Parge, Martina (2004): Steuerung durch Verständigung. Zur Bedeutung „kommunikativen Handelns“ in neuen Arbeitsformen, Berlin
- Pauer-Studer, Herlinde (2000): Autonom leben. Reflexionen über Gleichheit und Freiheit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

- Peter, Gerd (Hrsg.) (1991.): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion, Dortmund: Montania
- Peter, Gerd (1992). Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt/M.: Campus
- Peter, Gerd (Hrsg.) (2007): Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg: VSA
- Plessner, Helmuth (1924): Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des sozialen Radikalismus, in: ders., Gesammelte Schriften V, Frankfurt/M.: Suhrkamp 1980 (Darmstadt: WBG 2003)
- Pöhler, Willi (1992): Die Bedeutung situativer Analysen für die Arbeits- und Organisationsgestaltung, in: ARBEIT 1/1992, S. 45 – 63
- Pöhler, Willi; Gerd Peter (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm, Köln: Bund
- Pöhler, Willi; Otto Neuloh (1977): Zur Theorie des sozialen Konflikts, in: Neuloh, Otto (Hrsg.), Soziale Innovationen und sozialer Konflikt, Göttingen: Vandenhoeck
- Popitz, Heinrich; Hans-Paul Bahrddt, Ernst August Jüres, Hanno Kesting (1957): Technik und Industriearbeit, Tübingen: Mohr
- Rehberg, Frank (2008): Entgelt und Erfahrungswissen, in: Wilfried Adami, Christa Lang, Sabine Pfeiffer, Frank Rehberg (Hrsg.) (2008): Montage braucht Erfahrung, München und Mering, S. 130
- Resch, Marianna (1997a): Hausarbeit, in: Luczak/Volpert a.a.O., S. 669-673
- Resch, Marianne (1997): AVAH: Ein Verfahren zur Analyse der Arbeit im Haushalt, Handbuch, masch. verf.
- Resch, Marianne (1999): Arbeitsanalyse im Haushalt,. Erhebung und Bewertung von Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit mit dem AVAH-Verfahren, Zürich: vdf
- Ruch, Kerstin (1997): Familienkompetenzen – Rüstzeug für den Arbeitsmarkt. Eine arbeitspsychologische Untersuchung zum Qualifizierungspotential der Familien- und Hausarbeit für die Berufswelt. Edition Soziothek, Könitz (CH)
- Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang, Hamburg
- Schröder, Lothar, Hans-Jürgen Urban (Hrsg.) (2009): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaft, Frankfurt/M.
- Schumann, Michael (2003): Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein, Hamburg: VSA
- Schumann, Michael; Martin Kuhlmann, Frauke Sanders, Hans-Joachim Sperling (2006): VW-Auto 5000: ein neues Produktionskonzept: Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?, Hamburg: VSA
- Schweres, Manfred (2008): 35 Jahre „Menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ (MGdA) – Für eine neue Humanisierungsinitiative, in: Z.Arb.Wiss. 3
- Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin, Stuttgart
- Senghaas-Knobloch, Eva (1999): Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft, in: Arbeit 2
- Senghaas-Knobloch, Eva (2004): Widerständigkeit von Arbeitskulturen unter veränderten organisatorischen Rahmenbedingungen. Das Verlangen nach Anerkennung und soziale Identitätsprobleme am Beispiel von Meistern, in: Hellmuth Lange, Fred Manske (Hrsg.): Kultur im Veränderungsprozess, Baden-Baden, S. 37-54

- Senghaas-Knobloch, Eva (2005): Fürsorgliche Praxis und die Debatte um einen erweiterten Arbeitsbegriff, in: Kurz-Scherf u.a. (Hrsg.)(2005): In Arbeit: Zukunft, Münster
- Senghaas-Knobloch, Eva (2008): Flexible Arbeitsformen als Herausforderung für soziale Nachhaltigkeit, in: Becke , Guido (Hrsg.), Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven, Berlin
- Senghaas-Knobloch, Eva(2008): Care-Arbeit und das Ethos fürsorglicher Praxis unter neuen Marktbedingungen am Beispiel Pflegpraxis, in: BJS 18 (2008) 2; S. 221-243.
- Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen
- Stiegler, Barbara (2007): Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Hrsg: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert- Stiftung. WISO direkt
- Südwestmetall (Gryglewski, Stephan) (2007): Arbeitswissenschaftliche Leitlinien? Die Position der Arbeitgeber, 53. Frühjahrskongress der GfA, Workshop 7, 28.02.2007 www.gfa-online.de
- Taylor, Frederick W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Neu hrsg. und eingeleitet von Walter Volpert und Richard Vahrenkamp, Weinheim
- Thomas, Konrad (1969): Analyse der Arbeit. Möglichkeiten einer interdisziplinären Erforschung industrialisierter Arbeitsvollzüge, Stuttgart
- Udris, Ivars (Hrsg.) (1997): Arbeitspsychologie für morgen. Herausforderungen und Perspektiven, Heidelberg
- Ulich, Eberhard (1978): Über das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung. Industrielle Organisation 47, S. 566-568
- Ulich, Eberhard (1997): Differentielle und dynamische Arbeitsgestaltung, in: Luczak, Holger, Walter Volpert (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 796-800
- Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie, Stuttgart/Zürich, (6. Aufl.)
- Ulich, Eberhard (2007): Arbeitsgestaltung als politisches Projekt – eine europäische Erfahrungsbilanz in die Zukunft, in: Gerd Peter (Hrsg.) (2007): Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg
- Ulich, Eberhard, Ivars Udris, Felix Frei und Andreas Alioth (1980): Zur Frage der Individualisierung von Arbeitstätigkeiten, in: Hacker, Winfried, Harald Raum (Hrsg.) (1980): Optimierung von kognitiven Arbeitsanforderungen, Bern
- Ulich, Eberhard, Marc Wülser (2004): Gesundheitsmanagement in Unternehmen, Wiesbaden
- Voelpel, Sven; Marius Leibold, Jan-Dirk Fürchtenicht (2007): Herausforderung 50 plus, Erlangen
- Volpert, Walter (1975): Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit, in: Großkurth, G., W. Volpert (Hrsg.) Lohnarbeitspsychologie, Frankfurt/M.: Fischer
- Voß, G. Günther, Pongratz, Hans, J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: KZfSS , Heft 1, S. 131-158
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen,(5. Aufl.)
- Werner, Götz W. (2007): Einkommen für alle, Köln

- WHO(Hg.)(1986):Ottawa-Charta:http://www.euro.who.int/AboutWHO/Policy/20010827_2 ; Zugriff 16.1.2007
- Wittgenstein, Ludwig (1997): Bemerkungen über die Farben. Über Gewißheit ..., Frankfurt/M.
- Wolf, Dieter (2002): Der dialektische Widerspruch im Kapital. Ein Beitrag zur Marxschen Werttheorie, Hamburg
- Wolf, Frieder Otto, Pia Paust-Lassen (2001): Ökologie der Menschheit – Strategien der nachhaltigen Entwicklung als Transformationsaufgabe, Berlin, Heinrich-Böll-Stiftung
- Zinn, Karl Georg (2006): Wie Reichtum Armut schafft. Verschwendung, Arbeitslosigkeit und Mangel, Köln
- Zülch, Gerd (2007): Arbeitsorganisation, in: Kurt Landau, Lexikon Arbeitsgestaltung. Best Practice im Arbeitsprozess, Wiesbaden