

### Vorstudie: Wie weiter mit 'Arbeiten-ohne-Ende'? Präsentation der Projektergebnisse im Abschlußworkshop am 10. März 2004

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Konferenzband / conference proceedings

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. (2004). *Vorstudie: Wie weiter mit 'Arbeiten-ohne-Ende'? Präsentation der Projektergebnisse im Abschlußworkshop am 10. März 2004*. München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-210812>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

**cogito**

Institut für Autonomieforschung | Köln

**ISFMÜNCHEN**

**Vorstudie:  
Wie weiter mit ‚Arbeiten-ohne-Ende‘?**

**Präsentation der Projektergebnisse im  
Abschlußworkshop am 10. März 2004**

**Dokumentation**



## *Inhalt*

1. Zu Sinn und Zweck der Vorstudie (Dieter Sauer)
  2. Einleitung zu den Projektvorschlägen:  
Ein Interessengegensatz auf seiten der Arbeitnehmer als neues Grundproblem  
gewerkschaftlicher Politikentwicklung (Klaus Peters)
  3. Die Projektvorschläge
    - a. Gefährdungsbeurteilung und Prävention unter den Bedingungen indirekter  
Mitarbeitersteuerung (Angela Schmidt)
    - b. Folgen neuer Anforderungen in der Arbeitswelt für die körperliche und geistige  
Gesundheit der Beschäftigten im Spiegel medizinischer, psychologischer und  
soziale Dienste (Volker Döhl, Nick Kratzer, Dieter Sauer)
    - c. Politisierung der Professionalisierung (Jörg Stadlinger)
    - d. Arbeiten ohne (Zeit-)Maß? Ein neues Verhältnis von Zeit- Leistungs- und  
Beschäftigungspolitik (Dieter Sauer)
    - e. Zur Wirksamkeit neuer Instrumente der Leistungsregulierung im Zeitlohn-  
/Angestelltenbereich (Volker Döhl, Dieter Sauer)
  4. DASS- und WAS-Interessen (Klaus Peters)
  5. Zur Organisation gemeinsamer Interessen (Dieter Sauer)
  6. Vorschläge von Dieter für organisationspolitische Konsequenzen (Dieter Sauer)
  7. Anhang
    - a. Referat von mir aus AoE-Workshop in Kassel (Klaus Peters)
    - b. Referat von mir von Cogito-Workshop in Kassel (Klaus Peters)
- Gefährdungsbeurteilung und Prävention  
unter den Bedingungen indirekter Mitarbeitersteuerung



## **Zu Sinn und Zweck der Vorstudie (D. Sauer)**

Die Idee zu der Vorstudie, über deren Ergebnisse wir heute berichten wollen, ist bei einem Arbeitszeit-Workshop vor etwa anderthalb Jahren entstanden. Ziel war es, ein Projekt zu konzipieren, das die Initiative ‚Arbeiten ohne Ende‘ längerfristig wissenschaftlich und organisatorisch begleitet. Wie der Name „Vorstudie“ schon sagt, ging es ausdrücklich nicht darum, all die Probleme und Schwierigkeiten, die mit der Initiative ‚Arbeiten ohne Ende‘ aufgeworfen wurden, zu bearbeiten und entsprechende Lösungsvorschläge zu entwickeln. Dies wäre auch vermessen gewesen, denn wie ihr wisst, verbirgt sich hinter dem Phänomen ‚Arbeiten ohne Ende‘ eine radikale Veränderung der Rolle von Arbeit in den Unternehmen. Arbeiten unter den Bedingungen indirekter Steuerung wirft nicht nur in den Unternehmen viele der altgewohnten Umgangsformen mit Arbeit über den Haufen, sie stellt auch die traditionellen Formen der betrieblichen Interessenvertretung und der gewerkschaftlichen Organisation von Arbeitnehmerinteressen in Frage.

Wir haben es mit einem strategischen Schlüsselproblem für die zukünftige Entwicklung von Arbeit wie für die Überlebenschancen der Gewerkschaften zu tun.

Diese Einsicht wächst – in der betrieblichen Thematisierung und Auseinandersetzung, wie in den wissenschaftlichen Untersuchungen und Interpretationen. Das Phänomen ‚Arbeiten ohne Ende‘ ist somit nur ein Symptom, ein Indikator für tiefgreifende Veränderungsprozesse in den Unternehmen. Damit sind zugleich die Schwierigkeiten im politischen Umgang damit angesprochen: Die Auseinandersetzung mit dem Symptom ohne auf die Ursachen einzugehen bleibt hilflos; setzen wir uns mit den Ursachen auseinander, mit den Systemen indirekter Steuerung, mit der neuen Unmittelbarkeit des Marktes, so entsteht daraus vielfach ein Gefühl der Ohnmacht, zumal die vorhandenen Instrumente der politischen Einflussnahme hier nicht mehr greifen.

Wir haben uns in der Vorstudie mit dieser Ohnmacht auseinandergesetzt, denn von dieser Ohnmacht, dieser Lähmung, die entsteht, wenn wir mit den Hintergründen indirekter Steuerung konfrontiert werden, war ja auch in Erfahrungsberichten zum bisherigen Verlauf der Initiative ‚Arbeiten ohne Ende‘ immer wieder die Rede ist – so auf dem ersten Workshop unseres Projekts und in vielen anderen Gesprächen mit betrieblichen Akteuren.

Eine Einschätzung des bisherigen Verlaufs war eine Aufgabe der Vorstudie. Zu diesem Problem haben wir theoretische Überlegungen angestellt, die an der neuen Widersprüchlichkeit der Interessenlage der Beschäftigten ansetzen. Klaus Peters wird darauf anschließend in einer Einleitung zu unseren Projektvorschlägen kurz eingehen.

Die theoretischen Fragen, denen wir uns in den vielen Diskussionen im Rahmen der Vorstudie gestellt haben und auf die wir im zweiten Teil heute noch eingehen werden verstehen wir programmatisch: es sind Fragen, die weiterhin auf der Agenda stehen, die die Richtung umreißen, in der wir weiter nachdenken müssen.

In diesem Sinne ging es auch darum, uns Gedanken zum Verhältnis individueller und kollektiver Interessenvertretung zu machen, bzw. hierzu Fragestellungen für die zukünftige Arbeit zu entwickeln.

Eine weitere Aufgabe war die Identifikation von gewerkschaftlichen Handlungsfeldern, in denen ‚Arbeiten unter indirekter Steuerung‘ zum Gegenstand gemacht werden kann. Wir haben drei solcher Handlungsfelder ausgemacht, in denen das Phänomen ‚Arbeiten ohne Ende‘ und die dahinterliegenden Steuerungsformen einer politischen Bearbeitung zugänglich werden und die in dieser Perspektive auch strategischen Charakter haben. Zugleich sind dies Handlungsfelder, die auch in der aktuellen Gewerkschaftspolitik gegenwärtig hohe Relevanz besitzen und teilweise auch Gegenstand von Kampagnen sind.

Zum ersten Handlungsfeld „Gesundheit“ liegen bereits Erfahrungen aus den bisherigen

Aktivitäten in der Initiative ‚Arbeiten ohne Ende‘ vor. Gleichzeitig ist dieses Handlungsfeld gegenwärtig unter dem Label ‚Gute Arbeit‘ Gegenstand einer breiteren Kampagne in der IG Metall. Das Thema Gesundheit isoliert aus der widersprüchlichen Interessenlage der Beschäftigten negative Seiten neuer Arbeitsformen, die Gefahren für Gesundheit und damit die Gesamtheit des Lebens. Es verweist darüberhinaus auf ein neues Verhältnis von Arbeit und Leben unter den Bedingungen indirekter Steuerung.

Das Handlungsfeld „Bildung“ erlaubt die kritische Auseinandersetzung mit neuen Formen einer Professionalisierung, die im Kontext neuer Selbständigkeit in der Arbeit notwendig wird. Hier geht es um die Prüfung der Frage, inwieweit die Qualifizierungsansätze zum Erwerb neuer Kompetenzen (wie z.B. beim Projektmanagement) Möglichkeiten einer Politisierung beinhalten, die es zu nutzen gilt. Anders als im Gesundheitssektor geht es hier beim Kompetenzerwerb um positive Seiten neuer Selbständigkeit, also um Entfaltungschancen des individuellen Beschäftigten durch neue Arbeitsanforderungen, denen auch das gewerkschaftliche Weiterbildungsangebot nachkommt. Letztlich stellt sich hier die Frage der Integration politischer und beruflicher Bildung, ein altes und umstrittenes Thema der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit, in neuer Form.

Im dritten Handlungsfeld „Leistung“ wird die konkrete Frage nach neuen Formen der Steuerung der Leistungsverausgabung gestellt. Damit werden die Umbruchprozesse in der betrieblichen Leistungs politik thematisiert, insbesondere der Verlust gewerkschaftlicher Definitionsmacht unter den Bedingungen indirekter Steuerung. In der gegenwärtigen Auseinandersetzung um die Umsetzung von ERA in den Betrieben bieten sich gute Ansatzpunkte für eine konkrete Auseinandersetzung mit Arbeitsformen unter den Bedingungen indirekter Steuerung, die es in einer Politisierungsperspektive zu nutzen gilt. In diesem Handlungsfeld ergeben sich darüber hinaus enge Verbindungen zur Arbeitszeitpolitik.

Wir haben in diesen drei Handlungsfeldern eine Reihe von Projektvorschlägen entwickelt, die wir im Anschluss noch ausführlicher vorstellen werden. Alle diese Projektvorschläge haben einen doppelten Charakter, das heißt, sie enthalten zum einen konkrete Fragestellungen, denen in wissenschaftlichen Untersuchungen nachzugehen ist und sie haben zum zweiten eine betriebs- und organisationspolitische Perspektive, zielen also auf konkrete Umsetzungsprozesse. Damit werfen wir zugleich Fragen der Mobilisierung und der Mitgliedergewinnung auf. Wir sind übrigens generell der Auffassung, dass die Fragen, mit denen wir uns hier auseinandersetzen, für die Zukunft der Gewerkschaften essentiell sind. Letztlich geht es um die Frage, wie die Gewerkschaften sich als Vertreter von Arbeitnehmerinteressen neu profilieren können und auch für neue Beschäftigtengruppen attraktiv werden. Auf diese Herausforderung für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung unter den Bedingungen indirekter Steuerung werden wir heute im zweiten Teil noch in prinzipieller Perspektive eingehen. Im Anschluss daran wollen wir aber auch mit euch die Frage diskutieren, wie die Initiative ‚Arbeiten ohne Ende‘ zukünftig organisationspolitisch zu verankern ist und dies auch konkret an der Zusammensetzung einer Koordinationsgruppe und deren Aufgaben festmachen.

## Einleitung zu den Projektvorschlägen:

### **Der neue Interessengegensatz auf Seiten der Arbeitnehmer als Grundproblem der Politikentwicklung (K. Peters)**

Wir sind, wie gesagt, ausgegangen von dem Resultat des ersten Workshops, den wir gemacht haben. Dort hat sich bestätigt, dass das Wichtigste an den bisherigen Erfahrungen mit der Initiative ‚Arbeiten ohne Ende‘ die schon vielfach angesprochene Gleichzeitigkeit von überraschend großer Resonanz – nicht nur in den Gewerkschaften, sondern auch in den Betrieben – auf der einen Seite ist und sehr schnell sich einstellenden Frustrationen bzw. den von Dieter Sauer schon genannten Lähmungserscheinungen bei den Versuchen, betriebspolitische und gewerkschaftspolitische Antworten zu finden auf das richtig identifizierte Problem.

Wir denken darum, dass wir in puncto ‚Resonanzhervorrufen‘ nicht so viel Nachholbedarf haben, sondern eigentlich uns zunächst einmal verlassen können auf die Bewegungsformen, die wir da schon haben. In anderen Worten: wir trauen uns zu, jederzeit mehr Resonanz hervorzurufen. Die eigentliche Herausforderung liegt auf der Ebene der Frage: was machen wir denn, wenn wir die Resonanz hervorgerufen haben?

Die Projekte, die wir gleich vorschlagen werden, wollen sich also unbequemerweise daran messen lassen, ob sie an dieser Stelle etwas bewegen können. Durch die Resonanz können wir uns allerdings zunächst einmal bestätigt fühlen, dass wir die Sache an einem richtigen, neuralgischen und entscheidenden Punkt aufgefasst haben. Und dass an dieser Stelle, wie Karl Marx einmal gesagt hat, nicht nur der Gedanke zur Wirklichkeit drängt, sondern auch die Wirklichkeit zum Gedanken.

Das erste, was fällig ist, ist eine Bestimmung von Art und Qualität der Frustrationen selbst: Was für ein Typ von Schwierigkeit ist es, mit dem wir es hier zu tun haben? Solange wir das nicht wissen, können wir nicht angeben, worauf unsere Vorschläge antworten müssen. Bei dieser Gelegenheit sind uns glaube ich gegenüber früheren Überlegungen Präzisierungen gelungen.

Unser Grundgedanke dazu lautet: **Wir haben es mit einer neuen, objektiven Gegensätzlichkeit und sogar Widersprüchlichkeit in den Arbeitnehmerinteressen selber zu tun, die der Politikentwicklung im Weg steht.**

Mit dieser These unterscheiden wir uns erstens von allen Versuchen, die Ursachen der einschlägigen Schwierigkeiten auf einer rein ideologischen oder gar psychologischen Ebene zu verorten. Wir glauben nicht, dass die Schwierigkeiten nur daher kommen, dass neoliberales Gedankengut die Arbeitnehmerhirne erfaßt. Wir wollen uns damit – zweitens – auch von allen Versuchen unterscheiden, die Probleme nur aus einer besonderen Geschicklichkeit oder Pffiffigkeit der Arbeitgeber oder der Managementtheoretiker zu erklären, auf die wir nur die richtige, geschickte und pffiffige Antwort brauchen. Die Erfinder der indirekten Steuerung sind sehr wohl geschickt und pffiffig, aber das reicht nur dazu, die vorhandene Widersprüchlichkeit von Arbeitnehmerinteressen auszunutzen – nicht, sie zu erfinden.

Ich will den ‚internen‘ Interessengegensatz, um den es geht, so knapp wie möglich angeben:

Zunächst einmal ist die arbeitszeitpolitische Frage dadurch gekennzeichnet, dass in der Diskussion sehr schnell vorausgesetzt wird, dass man schon weiß, wo das Interesse liegt, nämlich in der Arbeitszeitverkürzung. Das scheint eine völlig eindeutige Sache zu sein, die sich schon aus der Geschichte der Arbeiterbewegung ergibt. Wenn man zurückdenkt in die Mitte des 19. Jahrhunderts, als der Kampf um die Verkürzung des Arbeitstages losging. Da



hatte man es zu tun mit einer Situation, in der die Arbeitgeber versucht haben, alle Lebenskraft, die ein Mensch hat, die sich überhaupt abschöpfen lässt für das Unternehmen, in den Dienst des Unternehmens zu stellen, so dass außerhalb der Arbeit kaum genug Zeit übrig blieb zur Reproduktion dieser Arbeitskraft.

Der Mensch muss essen und schlafen, damit er arbeiten kann. Den Rest der Zeit wollte das Unternehmen haben. Der Kampf um Arbeitszeitverkürzung war ein Kampf, der von Anfang an das Thema hatte: Ich will mein Leben nicht nur für die Firma verbringen, sondern ich will auch Zeit für mich haben. Und dazu musste der Arbeitstag verkürzt werden. Die Verkürzung des Arbeitstages ist Gegenstand einer langwierigen Geschichte erbitterter gesellschaftlicher und politischer Kämpfe, die bis auf den heutigen Tag andauern. Das Interesse daran ist ersichtlicherweise vom abhängigen Beschäftigungsverhältnis (Beschäftigung gegen Lohn- oder Gehaltszahlung) gar nicht abtrennbar, oder anders gesagt: es gibt keine solchen Beschäftigungsverhältnisse, *ohne* dass auf seiten der Beschäftigten ein Interesse an einer Verkürzung des Arbeitstages besteht. Das Argument ist klar genug.

Der Vollständigkeit halber sei angemerkt, dass es noch eine zweite, ebenso bekannte Argumentationslinie gibt, die bei demselben Ergebnis landet. Das ist die Argumentation, die sich aus der Arbeitslosigkeit ableitet – Stichwort: Überarbeit der einen und Arbeitslosigkeit der anderen. Dem könnte man doch, so lautet der naheliegende Gedanke, entgegenwirken, indem man „die Arbeit gerecht verteilt“, so dass am Ende möglichst viele Arbeit, und möglichst wenige zuviel Arbeit haben.<sup>1</sup>

Soweit das eindeutige und ungeschmälert fortbestehende Interesse von abhängig Beschäftigten an einer Verkürzung der Arbeitszeit.

Nun kann allerdings ein relativ simpler Gedanke deutlich machen, dass dies nicht das einzige Interesse ist, das in diesem Zusammenhang auftaucht. Angenommen, die Arbeitszeit würde auf zehn oder fünf Stunden in der Woche verkürzt, so bliebe doch immer noch ein Rest übrig – ein Rest meines eigenen Lebens, der in den Dienst von etwas anderem gestellt bliebe. Es bliebe für mich immer ein Skandal, dass ich einen Teil meines eigenen Lebens nicht für mich selbst verwenden könnte. Auf diesen Zustand kann ich mich zwar irgendwie resignieren und sagen: so ist die Welt nun mal; dann halten wir diesen Rest jedenfalls so klein wie möglich. Aber eine utopische Hoffnung bleibt übrig, dass vielleicht sich ein Zustand auch herstellen lassen könnte, in dem diese Funktionalisierung meines Lebens für etwas Nichteigenes, für etwas Fremdes aufhörte. Grundlage dieser Hoffnung ist der Gedanke, dass die Arbeitszeit ja Bestandteil meiner Lebenszeit ist – ich also nicht aus ‚Arbeit‘ und ‚Leben‘ zusammengesetzt bin (‚work‘ und ‚life‘ und womöglich beides in der richtigen ‚balance‘), sondern dass die Arbeit Teil meines Lebens ist und es darum noch etwas viel besser gäbe, als eine unerfreuliche Arbeitszeit zu verkürzen, nämlich die Arbeitszeit selber zu etwas Eigenem zu machen.

Ein etwas weniger simpler Gedanke führt zu demselben Resultat: Man wird nämlich fragen müssen, ob, wenn die Arbeit auf zehn oder fünf Stunden in der Woche verkürzt wäre, uns dann die Arbeit nicht auch fehlen würde. Wenn das der Fall wäre – und natürlich wäre das der Fall (ich spare mir die Begründung) –, dann würde sich nämlich zeigen, dass Arbeit nicht bloß eine Art notwendiges Übel, sondern selbst ein *Lebensbedürfnis* ist, was natürlich schwer zu erkennen ist, solange die Arbeitszeit als eine Art enteignete Lebenszeit erfahren wird, in der ich mich hauptsächlich gestresst und geknechtet fühle, eine Zeit, in der mein Leben nicht nur nicht befördert, sondern reduziert und zerstört wird.

Beide Überlegungen führen zu einem und demselben Resultat, das man leicht übersehen kann, weil es sich wie eine Tautologie anhört. Es lautet: Wenn und insoweit Arbeit so etwas

---

<sup>1</sup> Diese Argumentationslinie ist nicht nur sehr viel schwächer als die erste, sondern auch mit theoretischen Hypothesen belastet: dass man Arbeit als ein ‚Gut‘ auffassen kann, für das sich ein Problem der gerechten Verteilung stelle wie etwa bei Grundnahrungsmitteln, wird kaum einer näheren wissenschaftlichen Prüfung standhalten können. Die Rede von einer ‚gerechten Verteilung der vorhandenen Arbeit‘ ist ähnlich problematisch und ähnlich verführerisch, wie die Ernennung von abhängig Beschäftigten zu ‚Arbeitsplatzbesitzern‘.

wie ein notwendiges Übel ist, ist es immer auch von Übel, dass es so ist. Oder, um es in der drastischen Sprache der Teilnehmer eines meiner Betriebsräteseminare auszudrücken: Es ist Scheiße, wenn Arbeit Scheiße ist.

Ach, wäre das doch tautologisch! Unsere Probleme wären dann nämlich vielleicht schwer zu lösen, aber jedenfalls einfach gestrickt. Sie sind es nicht, weil sich auf diese Bestimmung ein Interessengegensatz gründet, der nicht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer fällt, sondern ein Gegensatz, der in das Interesse der Arbeitnehmer selbst fällt. Es folgt nämlich, dass wir nicht nur ein Interesse an einer Verkürzung des Arbeitstages haben, sondern auch ein Interesse an einem Zustand, in dem wir kein Interesse mehr an einer Verkürzung des Arbeitstages zu haben brauchen. Oder, noch etwas schärfer formuliert: *Wir haben nicht nur ein eigenes Interesse an einer Verkürzung der Arbeitszeit, sondern auch ein eigenes Interesse am Verschwinden dieses Interesses.* Und das sind offenkundig nicht nur zwei verschiedene, sondern darüberhinaus zwei gegensätzliche Interessen.<sup>2</sup>

Vielleicht möchte mich jetzt jemand auffordern, allmählich wieder auf den Boden der Tatsachen zurückzukommen: Um ein Interesse am Verschwinden des Interesses an Arbeitszeitverkürzung könnten wir uns ja immer noch kümmern, wenn unser Interesse an der Arbeitszeitverkürzung vielleicht irgendwann einmal bei einer Zwanzig- oder Fünfzehnstundenwoche angekommen ist. Ich glaube allerdings, dass ich mit meinen Überlegungen ganz und gar auf dem Boden der Tatsachen stehe und dass hier nicht von Zeiten die Rede ist, die wir sowieso nicht mehr erleben werden, sondern von *heute*.

Bevor ich das zu begründen versuche, will ich es noch politisch zuspitzen. Ich glaube, dass Realismus und Erfolg einer jeden auf Arbeitszeitverkürzung gerichteten Politik heute ganz davon abhängen, wieweit es ihr gelingt, zugleich dem genannten Interessengegensatz auf Arbeitnehmerseite gerecht zu werden, also zusätzlich zu dem Interesse an Arbeitszeitverkürzung das gegen dieses Interesse gerichtete Interesse wahrzunehmen. (Vielleicht lässt sich sogar der Verlauf des jüngsten Streiks in den neuen Bundesländern aus dieser Perspektive interpretieren – ich weiß nicht genug über den Streikverlauf und verstehe nicht genug von den operativen Problemen einer Streikorganisation, um mir dazu eine dezidierte Meinung bilden zu können.)

Zur Begründung dieser wahrscheinlich provokanten und jedenfalls paradoxen Sicht der Dinge will ich zwei Überlegungen anführen. Die erste fängt mit denjenigen an, die sich für das Interesse an Arbeitszeitverkürzung gewissermaßen berufsmäßig einsetzen. Nehmen wir uns selbst als Beispiel. Wie sieht es denn bei uns aus? Ich glaube, wir müssen uns für Exemplare eines Sonderfalls menschlicher Existenz halten, den es zwar schon immer gab, der sich aber – übrigens aufgrund der von der Arbeiterbewegung erkämpften Veränderungen der Lebensbedingungen! – immer mehr ausbreiten kann: Menschen, die bei ihrer Arbeit bei sich selbst sind. Künstler und Wissenschaftler zählen dazu, aber eben auch berufsmäßige Politiker, also etwa Mitarbeiter der Gewerkschaften und aber auch freigestellte Betriebsräte, Menschen nämlich, die bei ihrer Arbeit nicht das Gefühl haben, irgendetwas ihnen selbst Fremdes zu tun, sondern die sich bei der Arbeit zwar anstrengen, aber währenddessen ‚bei sich selber‘ sind, etwas tun, womit sie sich ‚identifizieren‘, Menschen, die ihre Arbeit nicht eintauschen würden gegen eine andere, die für kürzere Arbeitszeiten und höhere Löhne eine totale Entfremdung der Arbeit mit sich brächte. Darin kommt das genannte ‚zweite‘ Interesse zum Ausdruck, das natürlich kein Interesse an einer Verlängerung der Arbeitszeit ist (so etwas gibt es nicht), aber eben ein Interesse am Verschwinden des Interesses an ihrer Verkürzung oder, anders ausgedrückt, ein Interesse am Verschwinden des Unterschieds zwischen Arbeitszeit und Freizeit. (Walter Jens hat einmal auf eine Interviewfrage nach dem größten Glück in seinem Leben die Antwort gegeben: ‚Ich habe nie zwischen Arbeitszeit und Freizeit unterscheiden müssen!‘ – eine bedenkenswerte Antwort!)

---

<sup>2</sup> Zumal sich hier genauso apodiktisch reden lässt, wie im ersten Fall: so wie ein Interesse an Arbeitszeitverkürzungen von unselbständigen Beschäftigungsverhältnissen unabtrennbar ist, so ist vom Interesse an Arbeitszeitverkürzungen ein Interesse am Verschwinden dieses (ersten) Interesses unabtrennbar.

Nun wird man bestreiten können, dass die besondere Interessenlage von Leuten wie uns zum Kerngeschäft der Gewerkschaften gehört. Man könnte erstens vermuten, dass es nur die Probleme einer Minderheit sind, und zweitens dass in den weitaus meisten Beschäftigungsverhältnissen in Industrie und Dienstleistung das Problem der Arbeitszeitverkürzung so vordringlich ist, dass schon die Thematisierung der hier genannten Widersprüchlichkeit von Arbeitnehmerinteressen kontraproduktiv ist.

Wir glauben, dass solche Erwägungen durch die Arbeitgeber durchkreuzt werden. Und zwar dadurch dass sie mit Hilfe der indirekten Steuerung in den Unternehmen Verhältnisse herstellen, die das eben beschriebene Verhältnis der Aufhebung der Trennung von Arbeitszeit und Freizeit auf eine raffinierte Weise imitieren. Wir bekommen bei der Leistungsdynamik von abhängig Beschäftigten ähnliche Phänomene wie in den Feldern, an die ich eben erinnert habe, bei Künstlern, Sportlern, Politikern, Wissenschaftlern usw. usf., die sich mit ihrer eigenen Arbeit identifizieren. Bei diesen letzteren gibt es zum Beispiel das Phänomen, dass sie ihre Arbeitszeiten ohne Ende ausdehnen, wenn sie sich für das, was sie machen, interessieren. Es gibt das Phänomen, dass sie ihre eigene Gesundheit gefährden, um bestimmte Ziele zu erreichen, ein Buch zu schreiben, ein Bild zu malen, ein Theaterstück zu spielen oder ein wissenschaftliches Forschungsergebnis zu erreichen, von Politikern könnte man analog dasselbe sagen. Diese Leistungsdynamik wird durch die indirekte Steuerung in die Unternehmen hereingeholt, so dass wir jetzt zu der Selbstwidersprüchlichkeit im abhängigen Beschäftigungsverhältnis kommen, von der ich anfangs gesprochen habe – und zwar als einem Schlüsselphänomen für die Politikentwicklung.

Dadurch wird auf der anderen Seite das mit dem abhängigen Beschäftigungsverhältnis unauflöslich verbundene Interesse an Arbeitszeitverkürzung nicht vermindert! Ohne vermindert zu werden, wird es ergänzt und aber auch konterkariert durch ein zweites, hinzukommendes Interesse, das ein eigenes, objektives Interesse des abhängig Beschäftigten ist: von dem Interesse an der Beseitigung der Trennung von Arbeitszeit und Freizeit.

Unsere These lautet, dass dieser neuartige Interessenkonflikt für die Lähmungen und Frustrationen verantwortlich ist, auf die die Initiative ‚Arbeiten ohne Ende‘ gestoßen ist. Die Realisierung des einen Interesses steht der Realisierung des Anderen im Weg. Am deutlichsten kann man das sehen am Problem der Zeiterfassung. Da hat es meiner Meinung nach eine geradezu handgreifliche Realität in den Betrieben. Wenn man Arbeitszeitverkürzung will, muss man die Arbeitszeit erfassen. Verkürzen lässt sich nur ein Arbeitstag, der Grenzen hat. Wenn die Grenzen verschwinden, ist jede Arbeitszeitverkürzung unrealistisch. Das eine ist eine notwendige Bedingung des anderen. Das Interesse am Verschwinden des Unterschiedes zwischen Arbeitszeit und Freizeit ist aber ein Interesse, das der Zeiterfassung entgegensteht. Man möchte das nicht kontrollieren müssen, wann man aufhört und wann man anfängt. Es ist etwas Gutes, auf eine Art und Weise arbeiten zu können, dass man das Interesse an den Grenzen der Arbeitszeit verliert. So dass wir selbst in Bereichen, in denen die Beschäftigten wissen, dass die Beseitigung der Zeiterfassung zu einer faktischen Verlängerung der Arbeitszeit führt, häufig die Situation haben (natürlich nicht überall – das muß von Fall zu Fall bestimmt werden), dass die Leute sagen: ‚Die Zeiterfassung wollen wir auf keinen Fall wiederhaben. Das wäre ja ein Schritt zurück.‘

Ich möchte noch ganz kurz eingehen auf die Bewertung des Widersprüchlichkeit, der wir an dieser Stelle begegnen. Wenn man mit dem gesunden Menschenverstand an diese Sache herangeht, sieht es eigentlich so aus, als wenn man hier in eine perfekte Blockade hineinläuft aufgrund der indirekten Steuerung: man will in zwei entgegengesetzte Richtungen gleichzeitig laufen und bleibt also stehen, wenn man sich nicht für eine von beiden entscheidet – wie der berühmte Esel von Buridan, der zwischen zwei gleichgroßen und gleichweit entfernten Heuhaufen steht und verhungern muß, weil sein Antrieb in die eine Richtung von seinem Antrieb in die entgegengesetzte Richtung neutralisiert wird. Das wäre dumm. Es gehört außerdem nicht viel Instinkt dazu zu ahnen, dass dieses Bild den realen Konflikt nicht trifft. In den Sozialwissenschaften hat sich die Tendenz herausgebildet, den

Terminus ‚Widerspruch‘ ganz zu vermeiden und ihn durch den Ausdruck ‚Paradoxie‘ zu ersetzen. Insbesondere die Frankfurter Sozialphilosophen um Axel Honneth machen sich für diese Tendenz stark (und versorgen sie sogar mit Ansätzen einer eigenen Metatheorie). Sie sind aber nicht die einzigen, die plötzlich alle Phänomene, die sie signifikant für Trends halten, paradox finden. Nicht zu Unrecht übrigens! Aber ‚paradox‘ bedeutet ja nur, daß Erscheinungen nicht zu unseren Erwartungen und üblichen Erklärungsmustern passen. Wenn wir Paradoxien wahrnehmen, heißt das eigentlich nur, dass uns alles wundert, oder, mit Hans Dieter Hüsch zu sprechen: „Alles ist komisch!“ Systemtheoretiker mögen dem etwas abgewinnen können. Bei der Politikentwicklung hilft es nicht wirklich weiter.

Aber Scherz beiseite: Ich würde dafür plädieren, die Widersprüchlichkeit in der Interessenlage der Arbeitnehmer im Sinne der klassischen Dialektik zu interpretieren, nämlich als Ausdruck dafür, dass im Zuge einer Entwicklung ein Übergangsphänomen entsteht, in dem Momente des Alten und Momente des Neuen so zusammenkommen, dass sie sich wechselseitig auszuschließen scheinen. Aus der wechselseitigen Ausschließung folgt, dialektisch gefaßt, nicht die Unmöglichkeit solcher Phänomene, sondern die Unmöglichkeit, dass es sich bei diesen Phänomenen um bleibende, stabile Zustände handeln könnte. Die Widersprüchlichkeit ist dann nur ein anderer Ausdruck für die in der Situation liegende objektive Dynamik, die über den gegenwärtigen Zustand hinaustreibt. Und wenn das so ist, steht die Politik der Gewerkschaften vor der Aufgabe, diese Dynamik zu nutzen, sie zu besetzen und um Gotteswillen der Versuchung zu widerstehen, für das Alte – die Verkürzung des Arbeitstages – und gegen das Neue – das Verschwinden des Unterschieds zwischen Arbeitszeit und Freizeit – Partei zu ergreifen. Die Dialektik öffnet allerdings sofort den Blick dafür, dass der umgekehrte Auflösungsversuch – für das Verschwinden des Unterschieds von Arbeitszeit und Freizeit und *gegen* die Verkürzung des Arbeitstages – genauso falsch wäre. Nichts wäre fataler, als wenn die politische Orientierung von Gewerkschaftern der Widersprüchlichkeit dadurch aus dem Weg zu gehen versuchte, daß sie seine Momente auf zwei Parteien – Traditionalisten hier und Modernisierer da – verteilte. Sie hätten beide verloren – der Traditionalist den Blick für die emanzipatorische Tendenz der Entwicklung und der Modernisierer den Blick für die Subsumtion des Emanzipatorischen unter die Irrationalität der Finanzmärkte.

So verstanden muß die Widersprüchlichkeit der Interessenlage nicht auf Blockierung der Politikentwicklung hinauslaufen, sondern könnte umgekehrt gerade den Ort markieren, an dem sich so in die Entwicklung eingreifen ließe, dass die in der Entwicklung liegenden Kräfte den eigenen politischen Zielen zu gute kämen (anstatt diese Politik vor die unlösbare Aufgabe zu stellen die objektive Entwicklungsdynamik zum Stehen zu bringen).

Die folgenden Projektvorschläge wollen und können die so allgemein bestimmte Aufgabe nicht lösen. Sie sollen aber helfen, eine solche Lösung vorzubereiten – und zwar so, dass möglichst viele der sogenannten Betroffenen in diesen Prozess eingebunden und für diesen Prozess mobilisiert werden. Der Grundgedanke dabei ist, dass das Arbeitszeitproblem sozusagen in seinen Spiegelungen, nämlich in den von Dieter Sauer schon genannten Handlungsfeldern: Gesundheit, Bildung und Leistung, betrachtet wird, um nicht die Arbeitszeit isoliert als politisches Problem anzugehen. Wenn wir sie isoliert angehen, dann bleibt eigentlich nur der Gedanke der Arbeitszeitverkürzung übrig ohne seinen neuartigen Zusammenhang mit den in der Entwicklung enthaltenen emanzipatorischen Tendenzen. Unsere Projektvorschläge sind von der Absicht inspiriert, beides so zusammenzubringen, dass die Widersprüchlichkeit politisch brisante Konturen bekommt – und zwar vor Ort.



## **Gefährdungsbeurteilung und Prävention unter den Bedingungen indirekter Mitarbeitersteuerung (Angela Schmidt)**

**Kurzfassung:** Dem Arbeitsschutzgesetz zufolge sind Arbeitgeber verpflichtet, Gesundheits- und Sicherheitsrisiken an Arbeitsplätzen durch Gefährdungsbeurteilungen zu überprüfen, um gegebenenfalls präventive Maßnahmen zu ergreifen. Dabei muss sich der Arbeitgeber an gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen orientieren. Verschiedene Erhebungsmethoden fragen gezielt nach Risikofaktoren. Sie beziehen sich dabei implizit oder explizit auf Modelle menschengerechter Arbeit: Als gesundheitsförderlich gelten z.B. ein hohes Maß an Autonomie, Ganzheitlichkeit der Aufgabengestaltung, Abwechslung, Entwicklungsmöglichkeiten und soziale Kooperation. Unter neuen Managementformen sind diese Merkmale menschengerechter Arbeit stark ausgeprägt. Dennoch beobachten wir gerade hier extreme gesundheitliche Beanspruchungen und Belastungen. Unsere Erfahrungen legen nahe, dass unter bestimmten Bedingungen gerade größere Autonomie und Gestaltungsfreiheit zu erhöhtem Druck führen. Bestehende arbeitswissenschaftliche Konzepte können diesen Widerspruch nicht erklären. Das folgende ist ein Entwurf für ein Forschungsprojekt, dessen Ziel es ist, einen neuen Ansatz der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung und gesundheitlichen Prävention zu erarbeiten. Der Erkenntnisgewinn über Mechanismen und Faktoren gesundheitlicher Beeinträchtigung unter neuen Formen der Arbeitsorganisation soll dabei unmittelbar verbunden sein mit einem Erkenntnisprozess der Beschäftigten; dieser ist die Grundlage für Handlungs- und Gestaltungsalternativen in der weitgehend selbstbestimmten Arbeit unter neuen Managementformen.

### ***Gesundheitliche Belastungen unter neuen Managementformen***

Menschen, die unter neuen Formen der Unternehmensführung arbeiten, schildern schwerwiegende gesundheitliche Beeinträchtigungen. In Gesprächen mit Beschäftigten und in schriftlichen Erfahrungsberichten, die bei Betriebsratsaktionen in verschiedenen Unternehmen und in Schreibseminaren entstanden, sind Sorgen um die Gesundheit ein wiederkehrendes Thema. Dort werden u.a. folgende Probleme und Erkrankungen genannt<sup>3</sup>:

- Herzbeschwerden
- Magenbeschwerden
- Rückenbeschwerden
- Hörsturz und Tinnitus
- Anfälligkeit für Infektionen
- Ein- und Durchschlafprobleme
- Alpträume
- Übermüdung und Sekundenschlaf auf der Autobahn
- Nervosität und Unruhe
- Panik/extreme Angst/Phobien/Angsterkrankungen
- Arbeitssucht
- Erholungsunfähigkeit

Sie stehen in engem Zusammenhang mit dem Erleben paradoxer Phänomene im

---

<sup>3</sup> Vgl. Schmidt (2003): „Was passiert, wenn ich mich hinsetze und schreibe? Anstoßtexte als Form der Selbstinterpretation von Beschäftigten.“ In *Neue Selbständigkeit in Organisationen: Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung?* Kastner, Michael (Hg.), München und Mering: Rainer Hampp Verlag:307-328.

betrieblichen Alltag,<sup>4</sup> mit einer extremen emotionalen Beanspruchung<sup>5</sup> und mit „Arbeiten ohne Ende“. Auffällig ist dabei, dass die Arbeitszufriedenheit der meisten Betroffenen dennoch sehr gut ist. Viele berichten, sie hätten nun – angesichts größerer Selbstständigkeit und abwechslungsreicher Tätigkeiten – richtig Spaß an der Arbeit. Mehr Druck bei mehr Spaß – so könnte man dieses Paradoxon kurz benennen. Diese Erfahrungen wurden u.a. durch die Forschungsbeiträge von Gleißmann, Peters, Schmidt und Stadlinger im Rahmen des Forschungsprojektes NestO<sup>6</sup> bestätigt und werden mittlerweile vereinzelt in der arbeitswissenschaftlichen Fachliteratur zur Kenntnis genommen<sup>7</sup>.

### **Modelle „guter Arbeit“**

Theorien zur Erklärung gesundheitlicher Risiken in Betrieben und Werkzeuge für die Gefährdungsanalyse beziehen sich implizit oder explizit auf Modelle guter Arbeit, die menschengerecht und gesundheitsförderlich sei. Zumeist wird vorausgesetzt, dass gesundheitsförderliche Arbeit zugleich für die Beschäftigten zufriedenstellend und für die Unternehmen profitabel ist. Zu den in der Literatur häufig genannten gleichermaßen gesundheits- und persönlichkeitsfördernden Aspekten gehören die sequentielle und hierarchische Vollständigkeit von Tätigkeiten, weitgehende Entscheidungsfreiheit, das Wissen um den Zusammenhang und die Bedeutung der eigenen Tätigkeit, Gelegenheit zu sozialem Kontakt und Kommunikation und die Möglichkeit zum Lernen und zur Persönlichkeitsentwicklung. Dies alles sehen wir unter neuen Managementformen in bislang ungekanntem Ausmaß verwirklicht. Viele Elemente der „guten Arbeit“ finden sich gerade dort, wo Beschäftigte in direkter Konfrontation mit unternehmerischen Problemen geführt werden.

- **Ganzheitlichkeit und Vollständigkeit**

Stresszuständen werde vorgebeugt, indem „im Rahmen von ganzheitlicher Aufgabengestaltung für eine Kombination von planenden, ausführenden, organisierenden und kontrollierenden Tätigkeitselementen gesorgt wird“, schreibt beispielsweise Oppolzer<sup>8</sup>. Andere Autoren fordern etwa sequentielle Vollständigkeit, die Vorbereitung, Organisation und Kontrolle der eigenen Tätigkeit umfasst und die hierarchisch vollständige Tätigkeit mit „Anforderungen auf verschiedenen, einander abwechselnden Ebenen der Tätigkeitsregulation“<sup>9</sup>.

Unter den Bedingungen neuer Managementformen ist nun tatsächlich eine neue Ganzheitlichkeit zu beobachten: Fachliche und unternehmerische Aspekte werden gleichrangig, der Begriff der Zuständigkeit (und die starke Arbeitsteilung, auf der er beruht) löst sich auf, die Tätigkeiten werden selbst geplant, organisiert und kontrolliert. Multifunktionelle Teams erarbeiten über Fachgrenzen hinweg unternehmerische Lösungen. Dabei spielen hierarchische Verortungen der Team-Mitglieder eine geringe Rolle; jeder, der die nötigen Fähigkeiten besitzt, kann das eine Mal Projektleiter sein, das nächste Mal Projektmitarbeiter oder Know-how beitragen, ohne wirklich zur festen

---

<sup>4</sup> Die grundlegende paradoxe Erfahrung ist wohl, dass die Beschäftigten erleben, wie sie mehr und intensiver arbeiten denn je zuvor, ohne dass ihnen das jemand anweist. Sie sind es selbst, die sich extrem belasten.

<sup>5</sup> vgl. Schmidt, Angela (2000): "Mit Haut und Haaren - Die Instrumentalisierung der Gefühle in der neuen Arbeitsorganisation". Gleißmann, W./Schmidt, A. *Mit Haut und Haaren. Der Zugriff auf das ganze Individuum*. Sonderheft der "Denkanstöße". IG Metall, Mai 2000. Schmidt (2001) "„Mich regiert blanke Angst“: Die Realität extremer Gefühle in neuen Formen der Arbeitsorganisation". Pickshaus, K./Schmitthenner, H./Urban H.-J. (Hg.). *Arbeiten ohne Ende: Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik*. Hamburg: VSA-Verlag, 2001.

<sup>6</sup> Kastner (Hg.) (2003): *Neue Selbständigkeit in Organisationen: Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung?* München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

<sup>7</sup> Eberhard Ulich (2001): *Arbeitspsychologie*. Zürich/Stuttgart.

<sup>8</sup> Oppolzer (2001): „Was sind psychische Belastungen“. In Klaus Pickshaus et.al. *Arbeiten ohne Ende: Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik*. Hamburg: VSA.

<sup>9</sup> Zit. nach Richter, Gabriele (2000): S. 62/63.

Teammannschaft zu gehören.

- **Entscheidungsfreiheit**

Wilkening entwirft einen Katalog der Elemente guter Arbeit und schreibt zum Thema „Entscheidungsfreiheit“: „Gute Arbeit ermöglicht Chancen, über die eigene Arbeit zu entscheiden; über das: Wie, Wann, Wieviel, allein oder in der Gruppe; Entscheidungen über gemeinsame Planung, Organisation, Zeiteinteilung, Belohnungen“<sup>10</sup>. Eine besondere Rolle bei der Prävention kardio-vaskulärer Erkrankungen messen Karasek und Theorell den Dimensionen „decision latitude“ und „autonomy“ zu; sie beschreiben die New Good Jobs, die nach ihren Erkenntnissen gestaltet werden sollen:

There is freedom from rigid worker-as-child factory discipline. Machine interfaces allow workers to assume control. Workers have influence over selection of work routines and work colleagues and can participate in long-term planning.<sup>11</sup>

Freier als je zuvor können die „unselbständigen Selbständigen“<sup>12</sup>, die Beschäftigten unter neuen Managementformen, arbeiten. „Tut was ihr wollt, aber seid profitabel!“ – das ist wohl der Leitspruch der Unternehmen, die Beschäftigte indirekt, durch die direkte Konfrontation mit internen und externen Kunden, Konkurrenten, Zulieferern, mit Unternehmensdaten steuern. Sie können weitgehend selbständig über das Wie, Wann und Wieviel entscheiden - solange sie unternehmerisch erfolgreich sind.

- **Wissen, Lernen, Kommunikation**

Die Möglichkeit, soziale Kompetenzen zu erwerben und auszuüben spielt bei der „guten Arbeit“ eine wichtige Rolle. Beschäftigte sollen die Möglichkeit zu sozialem Austausch, zur Kooperation erhalten, sollen gut über die Bedeutung der eigenen Arbeit im Gesamtzusammenhang informiert sein, sollen direktes Feedback vom Kunden erhalten. Neue Technologien sollten genutzt werden, um den direkten Austausch zwischen Kollegen und die Kommunikation mit dem Kunden zu ermöglichen.<sup>13</sup>

Auch dies wird bei der Arbeit unter neuen Managementformen durchaus verwirklicht: Es lässt sich beobachten, dass soziale Kooperation und Kommunikation besonders wichtig werden. In multifunktionalen Teams übernehmen einzelne Mitarbeiter Verantwortung weit jenseits fachlicher Beschränkungen, sie lernen, eigene Fähigkeiten und die anderer Teammitglieder realistisch einzuschätzen, um optimal zusammenzuarbeiten. Die Prozessorientierung in großen Unternehmen erfordert ein umfassendes Verständnis des eigenen Beitrags und des eigenen Standortes in der Prozesskette. Neue Kosten- und Leistungsmesssysteme, neue strategische Instrumente wie die *Balanced Scorecard* oder *Activity Based Costing* ermöglichen die genaue betriebswirtschaftliche und funktionelle Bestimmung des eigenen Beitrags. In direkter Konfrontation mit Unternehmensdaten und mit Kunden lernen die Beschäftigten unternehmerisches Denken.

### **Neue Managementformen als Verwirklichung menschengerechter Arbeit?**

Sind die „New Good Jobs“ schon Realität? Sind die neuen Managementformen die Verwirklichung arbeitswissenschaftlicher Forderungen für menschengerechtes Arbeiten? Viele Elemente der „guten Arbeit“, wie sie in den Fachwissenschaften beschrieben wird, scheinen sich tatsächlich unter neuen Managementformen finden zu lassen – zumindest sieht man viele Phänomene, die dem Beschriebenen stark ähneln. Doch deuten alle praktischen Erfahrungen darauf hin, dass die Arbeit der „unselbständigen Selbständigen“ nicht besonders gesundheitsförderlich ist. Viele Betroffene würden bezweifeln, ob die

---

<sup>10</sup> Zit, nach Richter (2000): S. 54/55.

<sup>11</sup> Karasek/Theorell (1991): S. 316.

<sup>12</sup> Glißmann/Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit....

<sup>13</sup> vgl.



Gegebenheiten nun wirklich „menschengerecht“ sind. Es gibt viele Belege dafür, dass die neuen Managementformen nicht etwa unternehmerisch verfehlt, sondern im Gegenteil hochprofitabel sind. Die gestressten, emotional gebeutelten und häufig auch gesundheitlich belasteten Mitarbeiter sind nicht etwa besonders unproduktiv, sie scheinen Arbeitsergebnisse zu erzielen, die fachlich und vor allem unternehmerisch ganz im Sinne der Unternehmen sind. Eine Gleichsetzung: zufrieden – gesund – profitabel scheint nicht zuzutreffen.

### **Gefährdungsanalysen: Problematik klassischer Risikofaktoren**

Laut §§ 5 und 6 des Arbeitsschutzgesetzes müssen Arbeitgeber Gefährdungsbeurteilungen durchführen und dokumentieren. Mit verschiedenen Erhebungsmethoden werden Risikofaktoren abgefragt. Die Kataloge von Risikofaktoren leiten sich implizit oder explizit von arbeitswissenschaftlich fundierten Konzepten menschengerechter Arbeit ab: Risikofaktoren sind eben jene Einrichtungen und Bedingungen, die von den Elementen menschengerechter Arbeit abweichen. Dazu gehören u.a.:

- unvollständige Handlungsstrukturen
- mangelnde Entscheidungsmöglichkeiten
- geringe Aufgabenvielfalt, geringes Anforderungsniveau
- mangelnde Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten
- rasches und fremdbestimmtes Arbeitstempo
- starke Zeit- und Ortsbindung
- hohe Anforderungen bei geringem Handlungsspielraum
- mangelhafte Information über Arbeitsabläufe
- mangelndes Wissen über Bedeutung und Beitrag der eigenen Tätigkeit
- autoritäres Führungsverhalten der Vorgesetzten
- fehlende Anerkennung<sup>14</sup>

Diese Gegebenheiten werden die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten sicher nicht fördern. Leider zeigen neue Managementformen, dass aus ihrem Fehlen nicht im Umkehrschluss gefolgert werden kann, die betrachteten Arbeitsplätze seien nun besonders gesundheitsförderlich und beeinträchtigungsarm. Denn neue Führungssysteme beseitigen zwar die genannten Faktoren, setzen die Beschäftigten aber dennoch massiv unter Druck. Seit den Arbeiten von Karasek/Theorell gehört es zu den zentralen Grundsätzen der Arbeitswissenschaft, dass Stress am Arbeitsplatz das Ergebnis zweier unabhängiger Dimensionen ist: „Stress ist demzufolge im Grunde genommen das Ergebnis hoher Anforderungen an die Beschäftigten bei gleichzeitiger Begrenzung ihrer Möglichkeiten, die Bedingungen ihrer Arbeit zu kontrollieren und zu beeinflussen“<sup>15</sup>. Neue Managementformen bestehen gerade nicht in einer solchen Begrenzung, sondern bewirken eine umfassende Entgrenzung. „Tut was ihr wollt, aber seid profitabel“, lautet die Aufforderung an die Beschäftigten. Dabei ist das Problematische an der Äußerung von Karasek/Theorell nicht so sehr darin zu sehen, dass hier ein Zusammenhang zwischen Stress und mangelnder Kontrolle der Arbeitsbedingungen hergestellt wird (das ist ja richtig), als vielmehr darin, wie die Autoren die Beschränkung dieser Kontrolle bestimmen: nämlich als eine Beschränkung durch die Ziehung zu enger Grenzen für Handlungs- und Entscheidungsspielräume durch die Unternehmensleitungen (anstatt als eine mangelnde Beherrschung auf Grund der

---

<sup>14</sup> vgl. Richter (2000): 54 ff.

<sup>15</sup> Kommunique, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen (November No. 2/98); zit. nach Oppolzer (1999): S. 7.

Subsumption der Individuen unter verselbständigte Handlungsbedingungen).

Gefährdungsanalysen, die mit den genannten Kategorien arbeiten, greifen unter neuen Managementformen nicht mehr; schlimmer noch, es besteht die Gefahr, dass sie den Arbeitgeber in seiner Fürsorgepflicht entlasten, obwohl die Beschäftigten aufgrund der Arbeitsorganisation extremen Gesundheitsgefährdungen ausgesetzt sind. Diese Gefahr besteht, weil die auf den bestehenden Konzepten menschengerechter Arbeit basierten Erhebungsmethoden nicht die für die neuen Managementformen relevanten Fragen stellen.

### **Die richtigen Fragen stellen: Krankheitsentstehung und Krankheitsprävention unter den Bedingungen neuer Managementformen**

Aus der mehrjährigen Arbeit mit Betroffenen wissen wir, dass Beschäftigte krank werden nicht etwa, weil sie den überzogenen Weisungen und Vorgaben der Vorgesetzten folgen. Sie *selber* sind es, die sich schädigen: Sie arbeiten *freiwillig* weit über die vorgegebenen oder gesetzlich festgeschriebenen Stunden hinaus, verzichten *freiwillig* auf Krankheitstage, Wochenenden, sind *freiwillig* stets erreichbar, engagieren sich *freiwillig* weit über ihren vertraglich notierten Zuständigkeitsbereich hinaus. Sie tun das nicht etwa, weil ihnen Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten oder Informationen fehlen, sondern eben weil sie ihre Tätigkeit in Auseinandersetzung mit den unternehmerischen Gegebenheiten und unter Zuhilfenahme umfassenden Fach- und Marktwissens frei gestalten. Sie *selber* tun es, und erleben ihr Verhalten doch als *unselbständig*, weil sie sich durch die Verhältnisse im Unternehmen *gezwungen* sehen. Psychomentele Belastungen scheinen nicht trotz dieser weitgehenden Gestaltungsfreiheit zu bestehen, sondern auf gewisse Weise gerade durch die neue Autonomie.

Nun wäre es aberwitzig, eine Abschaffung der neuen Freiheit am Arbeitsplatz zu fordern. Mit Recht weist die Arbeitswissenschaft auf den krankmachenden Charakter von Bevormundung, mangelnder Einflussmöglichkeit, geringer Aufgabenbreite, fehlender Information und Kommunikation hin. Die Beschäftigten selbst wünschen sich dies auch nicht; es ist bemerkenswert, dass ihnen die neue Selbständigkeit Freude bereitet, auch wenn gleichzeitig der Druck auf sie zunimmt. Es wäre also geradezu absurd, Autonomie, Gestaltungsmöglichkeiten, unternehmerische Verantwortung, Wegfall enger Zuständigkeiten als spezifische Risikofaktoren unter neuen Managementformen zu definieren und sie in die Erhebungen aufzunehmen, um den Arbeitgeber dazu zu bewegen, diese Risikofaktoren zu vermeiden.

Unter den genannten Bedingungen erlangt eine neue Fähigkeit der Beschäftigten hingegen eine große Bedeutung: Die Fähigkeit der Beschäftigten zur *Interpretation ihrer eigenen Selbständigkeit*.

„Von einer ‚Interpretation‘ oder ‚Deutung‘ der eigenen Selbständigkeit sprechen wir, wenn Menschen zu erkennen versuchen, ob und inwieweit sie selbständig handeln und welche Kriterien zur Entscheidung dieser Frage in Anschlag gebracht werden können; dazu gehört unabtrennbar das Verständnis der eigenen *Autonomie*, der eigenen *Freiheit*, sowie der *Freiwilligkeit* des eigenen Handelns.“<sup>16</sup>

Es ist ein Ergebnis des NestO-Projekts, dass die Entwicklung individueller Autonomie im Unternehmen wesentlich von der Fähigkeit abhängt, die eigene neue Selbständigkeit in der Arbeit selber interpretieren zu können. Es ist insbesondere auch die Fähigkeit der Auseinandersetzungen mit den Bedingungen, die Verhalten von außen bestimmen können, auch dort wo Beschäftigte ihr Verhalten als freiwillig und selbstbestimmt erleben<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Peters (2003): Individuelle Autonomie von abhängig Beschäftigten. Selbsttäuschung und Selbstverständigung unter den Bedingungen indirekter Unternehmenssteuerung. In *Neue Selbständigkeit in Organisationen: Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung?* Kastner, Michael (Hg.), München und Mering: Rainer Hampp Verlag: 77

<sup>17</sup> Vgl. Peters: Woher weiß ich, was ich selber will? In: Glißmann/Peters. Mehr Druck durch mehr Freiheit. Seite

Das NestO Projekt hat auch gezeigt, dass für den Beschäftigten die Frage einer Selbsttäuschung virulent wird: „Mache ich mir etwas vor hinsichtlich meiner Selbständigkeit?“. Noch schwieriger ist das Umgehen mit einer vermeintlichen oder offensichtlichen Selbsttäuschung eines anderen, denn hier entsteht die Gefahr einer entmündigenden Haltung und es kann im betrieblichen Alltag sehr schnell zu Kommunikationsabbrüchen und Sprachlosigkeit kommen. Mit dieser neuen Schwierigkeit müssen sich z.B. Betriebsräte oder Arbeitsschützer verstärkt auseinandersetzen, wollen sie die Menschen erreichen.<sup>18</sup>

Bei einer Gegenüberstellung der u.a. in diesem Projekt gesammelten Erfahrungen mit bestehenden Ansätzen des Arbeitsschutzes, der Gefährdungsbeurteilung und Prävention in Bezug auf psychomentele Belastungen stellen sich folgende Fragen:

- Welche Bedeutung haben Gefährdungsbeurteilungen und Präventionsansätze unter neuen Managementformen? Lassen sich die zugrundeliegenden arbeitswissenschaftlichen Befunde auf die neuen Managementformen übertragen? Wie sehen alternative Formen der Ermittlung gesundheitlicher Belastungen unter neuen Managementformen aus, die den praktischen Erfahrungen Rechnung tragen?
- Welche Bedeutung hat eine Auseinandersetzung der Individuen mit sich selbst für eine Gefährdungsbeurteilung unter den neuen Bedingungen? Ist eine solche ohne eine aktive Mitwirkung der Individuen überhaupt möglich? Welche Bedeutung haben die Fragen nach Freiwilligkeit/Unfreiwilligkeit, Selbstständigkeit/Unselbstständigkeit und Selbsttäuschung oder nicht in diesem Zusammenhang?
- Wie genau entstehen gesundheitliche Belastungen unter neuen Managementformen? Gibt es spezifische Verlaufsformen arbeitsbedingter Erkrankungen? Was genau macht die Beschäftigten krank, was schafft Zufriedenheit und wie verhalten sich Belastung und Zufriedenheit zueinander? Welche Rolle spielen die Motive, Blickwinkel, Verhaltensweisen der Beschäftigten selbst?
- Wie lassen sich medizinische Probleme, die eine Therapie erfordern (z.B. Sucht), abgrenzen von Problemen, die neue Umgangsformen mit Leistungsdruck bzw. dessen Abbau erfordern? Eine interdisziplinäre Grundlagenforschung muss klären, wo die Betriebspolitik aufhört und wo Therapie anfängt. Wie können Beratungsangebote gestaltet werden, die in beide Richtungen verzweigen können und die Betroffenen somit entsprechend ihrer konkreten Problemlage optimal versorgen? Kann es gelingen, sowohl Kranke davor zu schützen, keine Therapie zu bekommen, als auch Gesunde davor, wie Kranke behandelt zu werden? Wie geht man betriebspolitisch damit um, dass beides in derselben Person zusammenkommen kann?
- Unter welchen Gegebenheiten wird die Arbeit als besonders belastend erlebt? Wie schaffen sich Beschäftigte Entlastung? Welche Rolle spielt die Steuerung durch die Unternehmensführung und wie nimmt man Unternehmen wieder in die Verantwortung, wenn sie den Beschäftigten die Freiheit übertragen, Arbeitsabläufe und Tätigkeiten selbst zu bestimmen?

### **Forschungsziele**

Mittelfristiges Ziel muss es sein, Verfahren zu entwickeln, die bestehende Methoden der Gefährdungsanalyse im Bereich neuer Managementformen ergänzen und verbessern können. Dazu muss zunächst genaues Wissen über die Mechanismen von Patho- und Salutogenese unter den Bedingungen der Selbstorganisation gewonnen werden. Ein Forschungsvorhaben könnte mehrere Ergebnisse erbringen:

- a) eine Sichtung der Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft im Bereich psychomentaler

Belastungen und ihre kritische Konfrontation mit den Theorien neuer Managementformen und den Erkenntnissen aus der praktischen, betriebspolitischen Arbeit mit Beschäftigten

- b) Ein vertieftes Verständnis der belastenden und im Extremfall krankmachenden Mechanismen auf dem Wege von Interviews und Workshops mit betroffenen Beschäftigten
- c) Ein Entwurf einer ganz neuen Form der Gefährdungsbeurteilung unter neuen Managementformen, die den Erkenntnissen aus Theorie und Empirie neuer Managementformen Rechnung trägt und die wissenschaftliche Erkenntnis und Erkenntnisprozess der Beschäftigten verbindet.
- d) Schulungskonzepte und –unterlagen für die Personen- und Berufsgruppen, die sich professionell und praktisch mit den gesundheitlichen Problemen Beschäftigter befassen (z.B. Betriebsräte, Gesundheitsschützer, Arbeitsmediziner und –psychologen), die sie befähigen, neue Gefährdungen wahrzunehmen und Prozesse der Auseinandersetzung mit neuen Gegebenheiten zu initiieren und zu begleiten.

## **Folgen neuer Anforderungen in der Arbeitswelt für die körperliche und geistige Gesundheit der Beschäftigten im Spiegel medizinischer, psychologischer und soziale Dienste (Volker Döhl, Nick Kratzer, Dieter Sauer)**

„Arbeiten unter indirekter Steuerung“ führt zu neuen Risiken, die zu den alten Belastungen hinzu treten. Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind dabei nur schwer zu erkennen und zu erheben. Sie erscheinen als indirekte Wirkungen und sind subjektiver ausgeprägt.

Offensichtlich verbinden sich diese Risiken mit neuen Freiheiten. Sie erscheinen als Konflikte vielfach in der privaten Lebenswelt. Verantwortungs- und Entscheidungsdruck in der Arbeit verlagert sich in Konflikte mit Partnern und Familie. Auch die Verantwortung für Leistungsfähigkeit und Gesundheit wird auf die individuellen Beschäftigten delegiert.

Es kommen Beschäftigungsgruppen ins Spiel, die bislang unter „guten, menschengerechten“ Arbeitsbedingungen gearbeitet haben. Es entstehen neue Risikogruppen, die bislang kaum Objekt arbeitsmedizinischer oder psychologischer Betrachtung waren.

Arbeitswissenschaftliche und arbeitspsychologische Expertise reicht nicht mehr aus, wenn die private Persönlichkeit und die Lebenswelt der Beschäftigten ins Spiel kommen. Offensichtlich müssen die Beschäftigten selbst als Experten auftreten, wenn es um ihr geistiges und körperliches Wohlbefinden geht.

Anregungen zu diesem Projekt haben wir aus Gesprächen mit MitarbeiterInnen psychosozialer Dienste bekommen (wie z. B. pro Familia), die uns von zunehmenden Betreuungsfällen berichtet haben, in denen familiäre Konflikte und sexuelle Störungen von den Betroffenen selbst auf spezifische Arbeitsbedingungen zurückgeführt wurden.

### **Hintergrund**

„Streß“ und „Burnout“, Mobbing und Verunsicherung, Bluthochdruck und Ohrgeräusche scheinen so etwas wie die Kehrseite der neuen Arbeitswelt zu sein: Die neuen Anforderungen in der Arbeitswelt, vielleicht aber auch die neuen Freiheiten, sind nicht ohne Risiko für die Beschäftigten. Zu den „alten“ Gefährdungen, die beileibe nicht verschwunden sind, treten offenkundig verstärkt neue hinzu. Diese sind allerdings schwerer zu fassen: Ursachen und Wirkungen sind oft nur mittelbar aufeinander beziehbar, sind immer auch „subjektiv“ ausgeprägt und beziehen in neuer Form die private Lebenswelt mit ein. Hinzu kommt, daß es manchmal nicht die unmittelbaren Arbeitsbedingungen oder Anforderungen sind, die als Belastung oder Gefährdung wirken, sondern das weitere Umfeld: die Doppelbelastungen von Beruf und Familie ebenso wie die wahrgenommene Unsicherheit oder die immer neuen Reorganisationswellen, die durch (zumindest die größeren) Unternehmen schwappen und nachweislich Gelegenheitsstrukturen öffnen, aber auch Ängste schüren. Und hinzu kommt, oben bereits angedeutet, daß es wohl nicht immer die neuen Zwänge, sondern auch die neuen Freiheiten sind, die als belastend empfunden werden können oder als Gefährdung wirksam werden: Entscheidungen sind gefordert, Konflikte müssen ausgetragen und Strategien entwickelt werden usw. Die Verantwortung, auch für die eigene Leistungsfähigkeit und Gesundheit, wird teilweise an die Beschäftigten delegiert – und die müssen nun sehen, wie sie mit den daraus resultierenden Widersprüchen und Ambivalenzen klar kommen.

Vieles deutet also daraufhin, daß das Feld der Belastungen und Gefährdungen neu abgesteckt werden muß: Die Erkenntnisse zu den „alten“ Belastungsformen und Risiken reichen ebensowenig aus wie die bisherigen Erkenntnisse über die neue Gefahren. Der Kreis der Akteure muß (wohl) ebenso verbreitert werden: In dem Maße, wie die private Lebenswelt und das „inner self“ der Persönlichkeit verstärkt ins Spiel kommen, stößt die rein arbeitsbezogene Expertise an Grenzen. Ebenso ist die Zielgruppe (arbeits)wissenschaftlicher oder (arbeits)psychologischer Ergebnisse zu verbreitern: Die Beschäftigten müssen – nolens volens – auch zu Experten in eigener Sache werden und

zwar gerade dann, wenn es um das eigene körperliche und geistige Wohlbefinden geht.

### **Problemstellung**

Eigene Forschungsergebnisse aber auch die Untersuchungen anderer sozialwissenschaftlicher Arbeitsforscher zeigen, dass eine wachsende Zahl von Arbeitskräften sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungsbereich sich mit den Auswirkungen neuer Beschäftigungsformen und eines grundlegenden Wandels der Organisation und Steuerung der Arbeitsprozesse auseinandersetzen muß:

Auf der einen Seite sind dies **Auswirkungen einer durchgängigen Flexibilisierung**, die sich nicht nur auf die (Form der) Beschäftigungsverhältnisse (Zunahme von Teilzeitarbeit, befristeter Beschäftigung, prekärer Beschäftigungsverhältnisse etc.) bezieht, sondern auch und vor allem auf die Art und Weise, wie der konkrete Einsatz und die Nutzung des Arbeitsvermögens organisatorisch und vor allem zeitlich (neu)gestaltet wird (Ausweitung traditioneller Formen der „Flexibilisierung“, wie Schichtarbeit oder gleitender Arbeitszeiten, Ausweitung neuer Formen eines „bedarfsorientierten“ Einsatzes mit kurz- oder langfristig stark schwankendem Arbeitseinsatzzeiten, etwa auf der Grundlage von Arbeitszeitkonten-Modellen, vor allem aber die Ausweitung – mit oder ohne formaler Regulierung – „individualisierter“ Formen flexiblen Arbeitens etc.) Insbesondere die neuen Formen der Flexibilisierung der Arbeitszeit unterlaufen zunehmend die bislang weitgehend geltenden Grenzen des „Normalarbeitstages“ und damit auch die Grenzen, die „Arbeit“ und „Freizeit“ oder „Arbeit“ und „Leben“ voneinander scheiden. Positiv gewendet sollte dies den Beschäftigten neue Chancen einräumen, befreit von den Fesseln eines starren Arbeitszeitregimes Bedürfnisse aus den Gegebenheiten der individuellen Lebensführung mit den Anforderungen der Arbeit besser in Einklang bringen zu können. Bisherige Befunde zeigen jedoch eher das Gegenteil: wachsende Schwierigkeiten, die Anforderungen an die individuelle und soziale Reproduktion mit den Bedürfnissen aus der Arbeit in Übereinstimmung zu bringen

Neben diesen Auswirkungen einer zunehmenden Flexibilisierung stehen **Auswirkungen, neuer Formen der Organisation und Steuerung der Arbeitsprozesse**, bei denen die Beschäftigten zunehmend als eigenständige und selbstverantwortliche Subjekte gefordert sind. Es können an dieser Stelle nicht ausführlich die Prozesse dargestellt werden, mit denen die Unternehmen im Industrie- und Dienstleistungssektor versuchen, die Anforderungen ihrer jeweiligen Märkte (oder konkreter: ihrer Kunden) ohne den „Umweg“ einer bürokratisch-hierarchischen Organisation mit den entsprechenden Steuerungssystemen und –instrumenten in Arbeitshandeln der Beschäftigten zu transformieren (vgl. dazu...). Dies bedeutet, dass die Beschäftigten vorwiegend in den Angestelltenbereichen in Industrie, Dienstleistung und zunehmend in der öffentlichen Verwaltung über die neuen Steuerungsformen unmittelbar mit den Anforderungen (in- und externer) Märkte konfrontiert werden. Diese Anforderungen müssen in zunehmendem Maße im Rahmen „selbstorganisierter“, vielfach in Projektstrukturen eingebundener Arbeitsprozesse, „eigenverantwortlich“ bewältigt werden. Dabei wird der Erfolg ihrer Bemühungen und damit letzten Endes ihre „Leistung“ zunehmend am Ergebnis und nicht mehr an Hand traditioneller Kriterien wie aufgewendeter Zeit gemessen und beurteilt. Bei wachsender Verknappung bzw. unzureichender Zuteilung der erforderlichen Ressourcen (etwa in der Personalbemessung) und unter dem Druck eines zunehmend unsicher werdenden Beschäftigungsverhältnisse entsteht ein wachsender Leistungsdruck, eine Zunahme (unbezahlter) Mehrarbeit oder allgemeiner Arbeitshetze und Stress. Zudem treten in vielen Arbeitsbereichen zu alten, von Arbeitswissenschaft und Arbeitsmedizin „behandelten“ Belastungen und Gefährdungen neue hinzu, die sich zu neuen Belastungs- und Gefährdungssyndromen verdichten. Belastungen und Gefährdungen treffen in ihrer neuen Gestalt auch nicht mehr „nur“ die alten, bekannten „Risikogruppen“, sondern zunehmend erfahren auch solche Beschäftigtengruppen die neuen Risiken und Gefährdungen, die unter bislang vergleichsweise guten Arbeitsbedingungen tätig wurden. Damit entstehen neue Risikogruppen, die bislang kaum oder wenig „Objekt“ arbeitsmedizinischer oder psychologischer „Betreuung“ gewesen sind. Dementsprechend

gering liegen hier Erfahrungen und Kenntnisse vor.

### **Stand der Forschung**

Über die Auswirkungen neuer komplexer und z.T. widersprüchlicher Anforderungen vor dem Hintergrund ungesicherter Beschäftigungsverhältnisse und unzureichender Ressourcenausstattung u.ä. gibt es keine Studien. Die Kriterien traditioneller Belastungsforschung sind hier unzureichend, was ja z.B. bei der Steißforschung bereits hinlänglich bekannt ist. aber auch die Streißforschung, insbesondere die naturwissenschaftlich orientierte, bezieht sich nicht auf ein komplexes Set neuer Anforderungen, sondern in der Regel auf einzelne Faktoren, die zumeist in unmittelbaren Verbindung stehen mit konkreten Anforderungen in der konkreten Tätigkeit.

### **Fragestellung**

Wir fragen nach den Erscheinungsformen neuer Belastungen, Risiken und sozialer Folgen und der Art und Weise, wie verschiedene Beschäftigtengruppen davon betroffen sind. (Zu berücksichtigen hierbei sind auch Ergebnisse bzw. Fragestellungen der Frauen- und Familienforschung, die in letzter Zeit auf die Folgen veränderter Zeit- und Leistungsstrukturen für Frauen und Familien hingewiesen und Forschungsbedarf angemeldet hat.)

Dabei geht es nicht primär darum, einen neuen Belastungsbegriff zu entwickeln, sondern darum, wie diese Folgen wahrgenommen und thematisiert werden und ob und welche konkreten Ansätze es gibt, diese „zu behandeln“. Dabei geht es auch darum, die Auswirkungen in Beziehung zu setzen zu den konkreten Veränderungen in den Unternehmen, den Formen und Instrumenten der Leistungssteuerung.

### **Untersuchungsdesign**

Natürlich wäre es wünschenswert, in einer breit angelegten empirischen Untersuchung zu versuchen durch Befragungen einer Vielzahl von Beschäftigten der unterschiedlichsten Beschäftigtengruppen, durch Expertenbefragungen (Personalverantwortliche, Betriebsräte, Arbeitsmediziner u. ä.), durch Betriebsfallstudien usw. ein umfassendes Bild über den Zusammenhang von veränderten Arbeits- und Leistungsbedingungen und den körperlichen, psychischen und sozialen Risiken und Gefährdungen der Arbeitskräfte zu gewinnen. Dies erfordert ein erhebliches zeitliches und finanzielles Budget.

Die hier vorgestellte Projektidee geht die Problematik bescheidener an und zielt auf eine erste Annäherung an diese komplexen Ursache-Wirkungszusammenhänge. Es sollen Experten befragt werden, die in ihrer täglichen Berufspraxis unmittelbar oder mittelbar mit den Auswirkungen der Arbeits- und Leistungsbedingungen auf die Arbeitskräfte konfrontiert sind: Psychologen, Psychotherapeuten, Betriebsärzte, psycho-soziale Dienste, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen.

Dabei geht es zum einen um ein besseres Verständnis, welche Belastungen wirken, wie sie empfunden werden und in welcher Form sie sich äußern (Umweg über familiäre , partnerschaftliche Probleme, psychosomatische Erkrankungen etc.)

Zum anderen geht es aber auch darum, die gesammelten Erfahrungen dieser Praktiker mit möglichen therapeutischen Maßnahmen und deren Wirksamkeit. Können dies zu umfassenderen kurativen, dann aber auch möglicherweise präventiven Maßnahmen gebündelt und verallgemeinert werden? Welche „politischen“ Schlussfolgerungen können daraus gezogen werden?

Es ist beabsichtigt, etwa 20 Praktiker in offenen Interviewsituationen zu befragen. Flankiert werden kann dies möglicherweise durch eine etwas elaborierte Fallstudie, die direkt dem Zusammenhang zwischen betrieblichen Maßnahmen, deren Umsetzung in konkrete Arbeitsanforderungen, den Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen, die daraus entstehenden Risiken und Gefährdungen und die Wahrnehmung und Reaktionsformen der betroffenen AK exemplarisch nachgeht.

Ergänzt werden die Befunde durch die Auswertung vorhandener Literatur.





## Politisierung der Professionalisierung (Jörg Stadlinger)

### 1.

In der neuen Arbeitsorganisation ist der Autonomiegewinn auf Seiten der Beschäftigten verbunden mit der für sie unabweisbaren Anforderung, selbständig auf unternehmerische Probleme reagieren zu können. Die Bewältigung dieser Aufgabe verlangt von allen „unselbständigen Selbständigen“ die Aneignung betriebswirtschaftlichen Wissens, Kenntnisse über Projektorganisation, über die zeitliche und räumliche Organisation der Arbeit, Verhandlungskompetenzen etc.. Sofern diese Kompetenzen in der Regel nicht im Rahmen der beruflichen Ausbildung erworben werden, bedarf es einer Nachqualifizierung durch Maßnahmen der Weiterbildung. Diese Situation hat zur Herausbildung eines florierenden Bildungs- und Beratungsmarktes geführt, der die „Neuen Selbständigen“ mit Projekt-, Zeit-, Selbstmanagementkursen und ähnlichen Angeboten versorgt.

Ein Blick auf die vorhandenen Angebote nährt zunächst einmal den Verdacht, dass sie einer Instrumentalisierung der Selbständigkeit der Beschäftigten durch die indirekte Unternehmenssteuerung zuarbeiten. Die Qualifizierung für die unternehmerische Herausforderung erscheint als Voraussetzung für die Erweiterung des unternehmerischen Zugriffs auf die Potenzen und die Lebenszeit der Beschäftigten. Sie sollen lernen, sich im Interesse der Unternehmen selbst zu optimieren. So locken zum Beispiel Zeitmanagement-Seminare mit dem Versprechen, der Erwerb entsprechender Kompetenzen versetze ihre Teilnehmer in die Lage, sich vom Zeitdruck zu entlasten. Nach ihrer Rückkehr in den Betrieb machen sie dann regelmäßig die Erfahrung, dass sie gerade durch die Anwendung der gelernten Techniken in eine Dynamik der permanenten Selbst-Beschleunigung verwickelt werden. Im Ergebnis kommt es zu einer Verdichtung und Ausweitung der Arbeit, die Lösung des Problems „Arbeiten ohne Ende“ scheint ferner zu sein denn je.

Die herkömmlichen Qualifizierungs-Offerten sind – ideologiekritisch betrachtet - alles andere als ‚unschuldig‘. Die Vermittlung instrumentell-technischen, auf die Bewältigung unternehmerischer Aufgaben bezogenen Wissens verbindet sich hier für die Adressaten in der Regel mit der ‚Anleitung‘ zu einer bestimmten Selbstinterpretation, d.h. zu einer bestimmten Interpretation ihrer eigenen Selbständigkeit unter den Bedingungen der neuen Unternehmenssteuerung. Die Qualifizierung für die Funktion des Unternehmerischen geht einher mit Bemühungen um die Bildung einer „unternehmerischen Identität“ bzw. eines Selbstverständnisses, für das die Freiheit des Individuums mit der Unternehmerfreiheit zusammenfällt.

Die Frage wäre allerdings, ob sich der gewerkschaftliche Umgang mit der Qualifizierung für das Unternehmerische darauf beschränken kann, sich von letzterer als einer herrschaftsfunktionalen Veranstaltung bloß zu distanzieren. Gegen eine solche Form der Auseinandersetzung ließe sich jedenfalls einwenden, dass sie die Lage der „unselbständigen Selbständigen“ nicht ernst nimmt und die Befriedigung ihrer Qualifizierungsinteressen der Gegenseite überlässt. Auf diese Weise werden die Gewerkschaften einen großen Teil der Beschäftigten mit ihrer Kritik gar nicht erst erreichen.

Wir schlagen demgegenüber vor, nach einem Weg zu suchen, wie die Aneignung des Unternehmerischen durch die Beschäftigten der Vereinnahmung durch die Unternehmensinteressen entzogen und zu einem Moment der Entfaltung gewerkschaftlicher Gegenmacht entwickelt werden kann. Unsere Überlegungen zielen auf die Möglichkeit, u.a. auch im Rahmen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit Professionalisierungsprozesse für „unselbständige Selbständige“ dadurch zu politisieren, dass man sie mit Selbstverständigungsprozessen zusammenbringt, in denen es um die Identifizierung der eigenen Interessen geht. Wohlgedenkt: um die Interessen der Beschäftigten *als Individuen* und nicht *als Entrepreneure*.

## 2.

Unsere Überlegungen unterscheiden sich damit von Vorschlägen, wie sie in jüngster Zeit von einigen Sozialwissenschaftlern an die Gewerkschaften herangetragen wurden. Gemeint sind die Vertreter der These vom „Arbeitskraftunternehmer als neuem Typus von Arbeitskraft“ (Voß/Pongratz). Sie konstatieren wachsende Anforderungen an Erwerbstätige, als Unternehmer der eigenen Arbeitskraft zu agieren, und sehen mit dieser Entwicklung sowohl Chancen, als auch bestimmte Risiken verbunden. Aus der Wahrnehmung der letzteren leiten sie eine Empfehlung für die Neubestimmung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung ab:

- ⇒ „Entscheidend für das Gelingen einer Interessenvertretung des Arbeitskraftunternehmers wird es jedoch sein, seine spezifische Situation als Unternehmer-seiner-selbst zu akzeptieren, ernstzunehmen und ihn darin zu unterstützen. Das heißt zum Beispiel, gezielt verstehen zu können (und zu wollen), dass und wie er sein gesamtes Leben durch Rationalisierung seines Alltags dem Zweck der Produktion und Vermarktung seiner Fähigkeiten und Leistungen unterwirft. Daß heißt vor allem aber, ihm dabei zur Seite zu stehen und auf diese Weise (individuell wie auch persönlich) Möglichkeiten zu eröffnen, aus den erheblichen Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten seiner Arbeitssituation eine neue Arbeits-, Lebens- und Gesellschaftsqualität zu schaffen, d.h. die latenten ‚zivilisatorischen‘ Potentiale der neuen Form der Arbeitskraft zu nutzen.“ (AKU, 152)

Damit stellt sich für die Autoren auch die Frage der Vermittlung entsprechender Qualifikationen. Es gehe nämlich nicht zuletzt darum,

- ⇒ „auf allen Ebenen der gesellschaftlich organisierten Entwicklung von menschlichen Fähigkeiten diejenigen Kompetenzen systematisch zu fördern, die als Schlüsselqualifikationen des Arbeitskraftunternehmers gelten können: aktive Produktivitätsorientierung und Marktorientierung hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten und Leistungen, Fähigkeiten zur flexiblen Selbstorganisation von Alltag und Lebenslauf, Kompetenzen zum flexiblen Identitätsmanagement sowie zur Ichstabilisierung und Autonomisierung, komplexe Lernfähigkeiten sowie Sozial- und Kommunikationsqualifikationen einschließlich der Fähigkeiten zur Bildung und Stabilisierung sozialer Integrationsräume (d.h. Fähigkeiten zur Selbstsozialisation und Selbstkonstruktion), Kompetenzen zur Regulierung und Begrenzung der Selbstausschöpfung u.v.a.m.“ (ebenda. 155)

Der Hinweis auf das Lernziel „Begrenzung der Selbstausschöpfung“ deutet an, dass auch die von Voß und Pongratz gemeinten Qualifizierungsprozesse die Beschäftigten befähigen sollen, eigene Interessen gegenüber den Unternehmen wahrzunehmen. Sie wollen dem neoliberalen Konzept des Selbst-Unternehmers offensichtlich eine ‚linke‘ Wendung geben.

Von gewerkschaftsnaher Seite ist gegen dieses Konzept eingewandt worden, es plädiere für eine „einseitige Anpassung der Interessenvertretung an die individualistischen ... Durchsetzungsinteressen einer Teilgruppe und ihre individuellen Beratungs- und Unterstützungsbedarfe“ (Drexel, 125) – und zwar auf Kosten der traditionellen Ziele, gemeinsame Interessen aller Arbeitnehmer zu identifizieren und durchzusetzen. Es sei demgegenüber immer auch die Aufgabe von Interessenvertretung, „neuen Arbeitnehmergruppen Einsichten zu vermitteln, die über deren eigene Interessen ... hinausgehen“ (Drexel 125).

Unserer Ansicht nach jedoch kann es weder darum gehen, vom Selbstverständnis des Selbst-Unternehmers her eine Selbstbehauptungsstrategie für Beschäftigte *im* und *gegenüber* dem Unternehmen zu entwickeln. Noch scheint es uns sinnvoll zu sein, „Neuen Selbständigen“ Einsichten zu vermitteln, die „über deren eigene Interessen hinausgehen“. Eine wichtige Aufgabe gewerkschaftlicher Interessenvertretung und Bildungspolitik besteht u.E. vielmehr gerade darin, Beschäftigte dazu zu befähigen, in der Auseinandersetzung mit ihrer Unternehmerfunktion und in der Bearbeitung der mit ihr verbundenen Selbsttäuschungen ihre *ureigensten* Interessen selbst bestimmen zu können. Das Konzept des Selbst-Unternehmers ist nicht etwa deshalb problematisch, weil es die Individualität auf

Kosten der Kollektivität und Solidarität betont. Problematisch ist es, weil es an die Stelle einer Auseinandersetzung des Individuums mit den Entfaltungsmöglichkeiten seiner Individualität – nicht zuletzt in der Arbeit - die Fixierung auf den ökonomischen Erfolg und das ökonomische Überleben als übergreifenden Zweck seiner Selbst-Unternehmer-Existenz setzt.

Ein zentrales Problem der herkömmlichen Professionalisierungs-Konzepte liegt darin, dass sie die Unfreiheit des „unselbständigen Selbständigen“ nicht mit Blick auf die Beschränktheit der Unternehmerfreiheit selbst, sondern als Problem der beschränkten Eignung von Individuen für die Unternehmerfreiheit thematisieren. Die Frage der Freiheit/Unfreiheit des Individuums verwandelt sich dabei in die Frage der Verfügung/Nicht-Verfügung über „Ressourcen“ und „Qualifikationen“, deren Besitz die Beschäftigten erst zu autonomen „Erfolgsunternehmern“ ihrer Arbeitskraft machen würde.

Nun geht zwar auch unser Vorschlag davon aus, dass ein *Mangel* an unternehmerischen Fähigkeiten für die Individuen ein ernsthaftes Problem darstellt und dementsprechend Hilfen angeboten werden müssen. Umgekehrt gilt auch: die *Verfügung* über entsprechende Kompetenzen auf Seiten der Beschäftigten ist eine Voraussetzung für die Infragestellung der betrieblichen Hegemonie des Managements, die aus seiner historischen Bedeutung für die Organisation der Produktion erwuchs.

Zugleich jedoch betrachten wir es als einen Ausdruck der Unfreiheit von Beschäftigten unter den Bedingungen der indirekten Steuerung, dass alle Anstrengung zur Behebung vorhandener Qualifikationsdefizite die Probleme nicht nur nicht lösen, sondern die Individuen mit ihrem *wirklichen* Problem recht eigentlich erst konfrontieren. Worin das „wirkliche Problem“ besteht, wird in der Äußerung einer Beschäftigten greifbar: „Ich habe oft den Eindruck: je mehr ich kann, desto ohnmächtiger werde ich.“

### 3.

Ein Blick auf das bestehende Angebot der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit zeigt zum einen, dass dort Inhalte einer Qualifizierung für das Unternehmerische in gewisser Weise durchaus vorkommen.

Man findet Seminare, die

- betriebswirtschaftliche Kenntnis für eine erfolgreiche Arbeit in Wirtschaftsausschüssen von Unternehmen vermitteln wollen (IG Metall)
- über Bildungsbausteine zu Projektmanagement, Moderatorentaining, Beratungskompetenz, Teamentwicklung, Coaching, Konfliktmanagement etc. methodische und soziale Kompetenzen stärken möchten (IG Metall),
- in Rhetorik und Verhandlungsführung schulen (IG Metall),
- den Teilnehmern zu einem selbstbewussten öffentlichen Auftritt verhelfen wollen (IG Metall),
- auf der Basis von NLP (!) Wege zu einem „produktiven Umgang mit Belastungen und Stress“ aufzeigen möchten (IG Metall),
- den „Umgang mit Angst in Veränderungsprozessen“ lehren (Verdi),
- „Zeit- und Selbstmanagement“-Kenntnisse anbieten (Verdi).

Zum anderen werden solche Inhalte durchaus in einer Weise angeboten, die es erlaubt, *in einem gewissen Sinne* von einer bereits praktizierten „Politisierung der Professionalisierung“ zu sprechen. Die Politisierung kommt hier quasi durch eine Umfunktionalisierung der Inhalte zu Stande, d.h. sie werden in Rahmen einer Professionalisierung der Arbeit von Betriebsräten und Funktionären einem gewerkschaftspolitischen Zweck unterstellt. Betriebswirtschaftlich geschulte Betriebsräte sollen den Maßnahmen des Unternehmens eigene Vorstellungen im Interesse der Beschäftigten entgegensetzen können. Kommunikationstraining, Zeit-, Selbst- und Stressmanagement sollen der Arbeit in Gewerkschafts- und Betriebsratsgremien effektivieren, Verhandlungstechniken für die Auseinandersetzung mit der Unternehmenseite fit machen.

Der Nutzen einer so verstandenen Politisierung des Erwerbs von Qualifikationen soll an dieser Stelle nicht bestritten werden. Unsere eigenen Überlegungen zu einer „Polarisierung der Professionalisierung“ gehen allerdings in eine andere Richtung. Sie zielen auf die Bearbeitung eines Defizits im bisherigen Verlauf der AoE-Initiative. Dieses Defizit sehen wir in der Trennung der auf die Bestimmung der eigenen Interessen zielenden Selbstverständigungsprozesse von der Bearbeitung der Probleme, die sich für die neuen Selbständigen am Arbeitsplatz bei der Bewältigung der unternehmerischen Anforderungen stellen. Beide Seiten gilt es zusammenzubringen.

Aus diesem Grunde möchten wir uns für die Entwicklung von Schulungskonzepten stark machen, welche die Qualifizierung für das Unternehmerische mit einem Begreifen der neuen betrieblichen Herrschaftsform verbinden; in denen die Aneignung erforderlicher Kompetenzen einhergeht mit der Vermittlung der Einsicht in die Bedingungen, unter denen sich ihre eigenen Fähigkeiten gegen die Beschäftigten wenden und das Positive sich unversehens ins Negative verkehrt. Es müsste sich also um Qualifizierungsprozesse handeln, in die das Bewusstsein ihrer eigenen Beschränktheit „eingebaut“ ist und in denen *diese ihre eigene* Beschränktheit im Zusammenhang von Reflexionen der Teilnehmer über ihre eigenen Interessen auch explizit zum Gegenstand gemacht wird. Solche Schulungskonzepte könnten eine wichtige Rolle spielen bei der Befähigung der Beschäftigten zur selbständigen Aneignung der neuen Selbständigkeit. Ein in dem genannten Sinne „politisiertes“ Anknüpfen an die Qualifizierungsinteressen von Beschäftigten könnte zudem den Gewerkschaften einen neuen Zugang zu ansonsten eher gewerkschaftsfernen Beschäftigtengruppen eröffnen.

#### 4.

Die vorangegangenen Ausführungen können nicht mehr sein als Vorüberlegungen zur Entwicklung einer ausgereiften Projektkonzeption.

Zu den schwierigen *theoretischen* Aufgaben, die sich im Rahmen eines solchen Projektes stellen, gehört u.a.

- die Arbeit an der Unterscheidung zwischen der Funktion des Unternehmerischen für die Befreiung des Individuums auf der einen Seite und der neoliberalen Identifizierung der Freiheit des Individuums mit der Unternehmerfreiheit auf der anderen Seite.
- die Auseinandersetzung mit den Fragen des Verhältnisses von Zeit und Herrschaft, Selbstbeherrschung und Autonomie
- die Wiederaufnahme und Weiterführung der alten Debatte um das Verhältnis von „Qualifizierung“ und „Bildung“ mit Blick auf die veränderten Bedingungen.

Unverzichtbare Schritte im Rahmen des von uns anvisierten Projektes wären

- die kritische Sichtung der vorhandenen Qualifizierungsangebote gewerkschaftlicher und nicht-gewerkschaftlicher Bildungseinrichtungen und der ihnen zugrunde liegenden Konzepte.
- die Sondierung von Kooperationsmöglichkeiten mit bestimmten Akteuren der Bildungsarbeit. Ziel wäre die gemeinsame Entwicklung eines Pilotprojektes und die Sammlung praktischer Erfahrungen mit dem Konzept einer „Polarisierung der Professionalisierung“.
- die Auswertung der praktischen Erfahrungen, die Weiterentwicklung des Konzepts und seine Übertragung auf weitere Qualifizierungsinhalte.
- die Verallgemeinerung der Erfahrungen und Einsichten für eine Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit

## Ein neues Verhältnis von Zeit- und Leistungs politik

### Vorbemerkung

Dass unter den Bedingungen indirekter Steuerung leistungspolitische Fragen einen hohen Stellenwert haben, sie für die Veränderung von Arbeitsbedingungen der Beschäftigten besonders gravierend sind, muss nicht besonders begründet werden. Hinzu kommt, dass mit der Umsetzung von ERA die Leistungs politik auch in der IG Metall in den nächsten zehn Jahren eine Vorrangstellung einnehmen wird. Von den im Folgenden kurz dargestellten Projektvorschlägen ist der eine Vorschlag (Arbeiten ohne (Zeit-) Maß?) im Rahmen der Arbeitszeitinitiative von ver.di entstanden und schon etwas weiter gediehen. Der andere Vorschlag bezieht sich auf die sozialwissenschaftliche Begleitung der Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA).

## Arbeiten ohne (Zeit-)Maß (Dieter Sauer)

### 1. Hintergrund

Wir beobachten gegenwärtig in den Betrieben und Verwaltungen, dass sich vertragliche und tatsächliche Arbeitszeit immer weiter auseinander entwickeln. Die Mehrarbeit nimmt zu, die Zahl der Überstunden wächst und mit ihnen die unbezahlte Arbeit. Gleichzeitig steigt die Intensität der Arbeit, die Arbeitshetze und der Leistungsdruck. Lange Zeit zugedeckt von dem alles übergreifenden existenziellen Problem der Beschäftigungsunsicherheit, wird dies zunehmend thematisiert und in steigenden Gesundheitsrisiken und in der Beeinträchtigung von Lebensqualität sichtbar. Gleichzeitig wird dort, wo die Beschäftigungsverhältnisse prekär sind und wo Personalabbau droht, ökonomische Unsicherheit selbst zum Hebel höherer Leistungsverausgabung.

Auf der anderen Seite ist zu beobachten, dass die betriebliche Erfassung und Kontrolle von Arbeitszeit abnimmt, ja teilweise gänzlich in die Hände des einzelnen Beschäftigten gelegt wird. Dieser verantwortet vielfach selbständig, wann und wie lange er arbeitet. Die Gestaltung der Arbeitszeit wird damit flexibler, das Verhältnis von Zeit und Lebenszeit unbestimmter. Regulierungen von Arbeitszeit, seien sie betrieblicher, tarifvertraglicher oder gesetzlicher Art, werden zunehmend von den Beschäftigten selbst nicht mehr eingehalten.

Betriebsräte und Gewerkschaften haben deswegen immer weniger Möglichkeiten, ihre Befolgung durchzusetzen. Auch wenn ein solcher Umgang mit Arbeitszeit auch früher schon für bestimmte Beschäftigtengruppen zu beobachten war, behaupten wir, dass wir es gegenwärtig mit einem neuen Phänomen zu tun haben, dass vor allem in den zurückliegenden zehn Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Es trifft auf immer mehr Beschäftigtengruppen zu, auch wenn nicht in derselben Form und Intensität.

Wir sehen in dieser Entwicklung ein entscheidendes Problem gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik und meinen gleichzeitig, dass man allein mit den Instrumenten einer Arbeitszeitpolitik dieser Entwicklung nicht mehr sinnvoll begegnen kann.

### 2. Problemstellung

Hinter diesen neuen Umgangsweisen mit Zeit liegen radikale Veränderungen in der Organisation von Unternehmen und der Steuerung von Arbeit. Es beginnt sich eine marktzentrierte Organisations- und Produktionsweise durchzusetzen. Mit der Öffnung zum

Markt und dem Hereinholen des Marktes in die Unternehmen wird auch die Stellung von Arbeit radikal verändert. Dezentrale Organisationsformen anstelle hierarchisch-bürokratischer und eine sogenannte indirekte Steuerung zielen darauf ab, die Beschäftigten möglichst unmittelbar mit den Anforderungen des Marktes zu konfrontieren und sie selbst für eine Bewältigung des permanenten Marktdrucks verantwortlich zu machen. An die Stelle hierarchischer Anweisung und zeitökonomischer Kontrolle tritt eine prozess- und ergebnisorientierte Steuerung von Arbeit. Dazu brauchen die Beschäftigten mehr Selbständigkeit und eine höhere Autonomie. Auf diesem Hintergrund verliert der Parameter Zeit in der betrieblichen Steuerung von Arbeit zunehmend seine frühere Bedeutung. Wir haben es mit einer Entkoppelung von Arbeitszeitorganisation und Leistungspolitik zu tun. Gleichzeitig kommt es mit der Selbststeuerung der Beschäftigten zu einer steigenden Individualisierung und Informalisierung von Arbeitszeit. Die Beschäftigten werden selbst für die Gestaltung der Arbeitszeit, und auch für das Verhältnisses von Arbeits- und Lebenszeit verantwortlich.

In der traditionellen Leistungspolitik war Zeit ein marktunabhängiger Referenzpunkt: in der Definition der Normalleistung im Leistungslohn wie als Basis des Zeitlohns. Mit markt- und wettbewerbsorientierten Steuerungsformen wird Zeit zunehmend zur abhängigen Variablen einer Leistungsdefinition, die sich an Kosten und betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen orientiert. Leistung wird dadurch vom Ende her definiert: vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Das Risiko des Scheiterns am Markt wird zumindest zum Teil auf die Beschäftigten übertragen: Sicherheit des Arbeitsplatzes und Verdienstmöglichkeiten hängen zunehmend vom Abschneiden im Wettbewerb ab.

Wir erleben gleichzeitig eine Renaissance des materiellen Entgeltanreizes und der Leistungsentlohnung und zwar auch dort, wo bislang leistungsvariable Entgeltelemente fremd waren. Allerdings geht es um eine Leistungsentlohnung, die die Marktorientierung und das Kostendenken in den Köpfen der Beschäftigten verankern soll. Das zeigt sich in den Faktoren der Leistungsbewertung, in die immer mehr marktorientierte Kennziffern eingehen, aber auch in den Formen der Leistungsbeurteilung. Zielvereinbarungen gelten gegenwärtig als das Instrument, in dem das Leistungsverhalten der Beschäftigten auf geschäftspolitische Ziele ausgerichtet werden soll. Der Entkoppelung von Leistungssteuerung und Arbeitszeitorganisation steht also eine neue Form der Verkoppelung von individueller Arbeitszeit und ökonomischen Erfordernissen und Marktgegebenheiten gegenüber. Gleichzeitig bedeutet dies eine Verschiebung der Regulierungsebene: War die jüngere Vergangenheit durch die wachsende Bedeutung der betrieblichen Ebene gekennzeichnet, so kommt es jetzt innerhalb des Betriebes zu einer Verschiebung in Richtung individueller Aushandlungsprozesse. Der Interessenkonflikt wird zum individuellen Konflikt zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten, Kollegen oder auch Kunden. Darüber hinaus kommt es dann zur Verlagerung dieser Konflikte ins lebensweltliche Umfeld.

Eine Leistungspolitik, die auf den Markt orientiert ist, hat im Prinzip kein Maß mehr, sie ist in der Tendenz schrankenlos. Damit tendiert auch die Leistungsverausgabung dazu, ihre Begrenzungen zu überschreiten: Dies gilt für die Intensität der Leistungsverausgabung wie für die Dauer. Beschäftigte haben manchmal nur noch die Wahl, intensiver oder länger zu arbeiten. Ist die Leistungsdichte bereits hoch, bleibt nur noch die Möglichkeit Arbeitszeit zu Lasten der Lebenszeit auszudehnen. Das ist der Grund warum Regulierungen der Arbeitszeit überschritten werden und warum Betriebs- und Personalräte oft keine Chance haben, ihre Einhaltung durchzusetzen.

Die Auseinandersetzung um die Arbeitszeit ist deswegen immer auch eine Auseinandersetzung mit der Leistungspolitik. Das tendenzielle Verschwinden der Zeit aus dem offiziellen betrieblichen Leistungsgeschehen, die zunehmende betriebliche Entkoppelung von Zeit und Leistung hat für den einzelnen Beschäftigten eher die umgekehrte Wirkung: Der Umgang mit der individuellen Zeit wird zur zentralen Aufgabe.

### 3. Zielsetzung und Fragestellung

Bislang stehen drei Fragekomplexe im Zentrum:

#### **Betriebliche Steuerung von Arbeit**

(Verschränkung von Zeit-, Leistungs- und Beschäftigungspolitik)

Über welche Prozesse und Maßnahmen vollzieht sich gegenwärtig in den Betrieben und Verwaltungen die Steuerung und Kontrolle von Leistung? Welche Rolle spielt darin die Zeit? Welche anderen Parameter der Leistungspolitik wie z.B. Personalbemessung, ergebnisbezogene Kennziffern, unmittelbare Kundenanforderungen u.a. werden dabei wirksam? Welchen Stellenwert besitzen beschäftigungspolitische Maßnahmen und Instrumente? Welche traditionellen Steuerungsgrößen von Arbeit verlieren an Bedeutung, welche neuen lassen sich identifizieren? Wie verändern sich dadurch die Einflussmöglichkeiten betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung?

#### **Wahrnehmung und Bewältigung von Leistungsanforderungen durch die Beschäftigten (neue Leistungskulturen)**

Wie gehen die Beschäftigten mit den neuen Steuerungsformen von Arbeit um? In welchem Umfang kommt es zur Selbststeuerung von Arbeitseinsatz und Leistungsverausgabung? Wie reagieren die Beschäftigten bei weitgehender Selbstorganisation auf Überlastung (Intensivierung oder Extensivierung von Arbeit)? Welche Ausweichstrategien entwickeln sie? Wie verändert sich das Verhältnis von Arbeit und Leben, welche Gestaltungsstrategien entwickeln die Beschäftigten? Welche Rolle spielen betriebliche und gesellschaftliche Leistungskulturen bei der Wahrnehmung und Verarbeitung durch die Beschäftigten?

#### **Gestaltungsanforderungen und -möglichkeiten (zum Verhältnis von individueller und kollektiver Interessenvertretung)**

Welche Anforderungen an Interessenvertretung und Gewerkschaften werden von den Beschäftigten formuliert? Wie reagieren Betriebs- und Personalräte? Welche Lösungsformen im Umgang mit zunehmend individualisierten Formen der Zeit- und Leistungsregulation entwickeln sie? Wie weit geht die Erosion kollektiver Regulierung? Inwieweit geraten andere Leistungsparameter, wie z.B. die Personalbemessung, ins Blickfeld betriebsrätlicher Politik?

### 4. Auswahl der Untersuchungsfelder

Bei der Auswahl von Untersuchungsfeldern werden ausgehend von der Fragestellung des Forschungsprojekts, inhaltliche Auswahlkriterien definiert und gleichzeitig organisationspolitische Interessen berücksichtigt werden. Dabei gilt es, sowohl das Prinzip der Vergleichbarkeit wie das der Kontrastierung zu beachten. Nicht zuletzt sind pragmatische Kriterien wie Zugangsmöglichkeiten, Beherrschbarkeit des Feldes etc. einzubeziehen. Inhaltliche Auswahlkriterien wären z.B. der Grad der Vermarktlichung der Unternehmensorganisation (Öffentlicher Dienst versus Privatwirtschaft); das Ausmaß indirekter Steuerung von Arbeit (Bürokratie versus Markt); die jeweilige Leistungskultur (Beamte, akademische Angestellte, Facharbeiter u.ä.).

Organisationspolitische Kriterien wären z.B. der gewerkschaftliche Organisationsgrad, das Ausmaß tarifvertraglicher Regulierung, die Existenz betrieblicher Interessenvertretung, Formen individualisierter Interessenvertretung etc.

Daneben gibt es eine Reihe anderer Kriterien, die für die Auswahl der Untersuchungsfelder und der einzubeziehenden Beschäftigtengruppe vor allem in der Perspektive einer Kontrastierung von Bedeutung sind: Qualifikation, Geschlecht, Alter.



## 5. Forschungsdesign (Methoden und Vorgehensweisen)

Eine sinnvolle Bearbeitung der aufgeworfenen Fragen ist nur in Form einer explorativen qualitativen Studie möglich. D.h. dass die Erhebungen in Form von Fallstudien durchgeführt werden, in denen die jeweiligen betrieblichen Steuerungsformen von Arbeit mit Hilfe von Experteninterviews erfasst werden, die Verarbeitungs- und Bewältigungsformen der Beschäftigten durch intensive Einzelinterviews und/oder durch Gruppendiskussion und schließlich die Einschätzung der Betriebsräte in der Regel durch Einzelinterviews. Angesichts der knappen Ressourcen ist eine sorgfältige Zusammenstellung des Untersuchungssamples und der anzuwendenden methodischen Instrumente erforderlich.

## Zur Wirksamkeit neuer Instrumente der Leistungsregulierung im Zeitlohn-/Angestelltenbereich (Volker Döhl, Dieter Sauer)

### 1. Hintergrund

#### *ERA vor neuen Herausforderungen*

Traditioneller Bezugspunkt tarifvertraglicher (und betriebsverfassungsrechtlicher) Regulierung von Arbeits- und Leistungsbedingungen und darauf bezogener Grundsätze zur Entgeltermittlung in der Metallindustrie waren die „klassischen“ gewerblichen Bereiche. Mit ERA verbinden sich nun zwei zentrale Zielsetzungen: zum einen die Entwicklung **gemeinsamer Entgeltstrukturen für Arbeiter und Angestellte** und damit die Überwindung der bislang geltenden Trennung, zum anderen die Entwicklung und tarifpolitische Verankerung zeitgemäßer Kriterien zur **anforderungsgerechten Bewertung von Arbeit**. Mit der Entwicklung gemeinsamer Entgeltstrukturen für Arbeiter und Angestellte werden die Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte auf Beschäftigtengruppen in bislang nicht oder wenig regulierten Zeitlohn-/Angestelltenbereichen ausgeweitet. Gerade diese Beschäftigten sehen sich in den letzten Jahren mit tiefgreifenden Veränderungen ihrer Arbeits- und Leistungsbedingungen konfrontiert, wobei davon ausgegangen werden kann, dass sich ihre Lage weiterhin verschärfen wird. Dies wird bei der Umsetzung von ERA eine besondere Herausforderung für alle beteiligten Akteure darstellen. ERA eröffnet hier einerseits neue Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte, andererseits schafft es aber auch in gewissem Maße Verpflichtungen, mehr noch als bisher auf die Arbeits- und Leistungsbedingungen in diesem Bereich im Interesse der Beschäftigten gestaltend Einfluss zu nehmen. Deshalb konzentriert sich die hier vorgetragene Begleitforschung auf den Zeitlohn-/Angestelltenbereich.

#### *Problemfeld Zeitlohn-/Angestelltenbereich*

Die Erfahrungen der Betriebsräte in den Betrieben aber auch sozialwissenschaftliche Untersuchungen der letzten Zeit haben gezeigt, dass vor allem die Beschäftigten in den Zeitlohn-/Angestelltenbereichen neuen Steuerungsformen unterworfen werden, über die sie unmittelbar mit den Anforderungen (in- und externer) Märkte konfrontiert werden. Diese Anforderungen müssen in zunehmendem Maße im Rahmen „selbstorganisierter“, vielfach in Projektstrukturen eingebundener Arbeitsprozesse, „eigenverantwortlich“ bewältigt werden. Der Erfolg ihrer Bemühungen und damit letzten Endes ihre „Leistung“ wird am Ergebnis gemessen. Traditionelle Kriterien der Leistungsbeurteilung treten zurück. Vor allem Zeit als „Maß“ der Arbeit verliert zunehmend an Bedeutung. Bei wachsender Verknappung bzw. unzureichender Zuteilung der erforderlichen Ressourcen (etwa in der Personalbemessung) und unter dem Druck zunehmend unsicher werdender Beschäftigungsverhältnisse ist in diesen Bereichen (aber nicht nur in diesen) ein wachsender Leistungsdruck, eine Zunahme (unbezahlter) Mehrarbeit oder allgemeiner Arbeitshetze und Stress zu registrieren. Die

allgemeinen negativen Auswirkungen auf die körperliche und psychische Gesundheit aber auch auf die Gestaltung sozialer Lebensverhältnisse und die privaten Reproduktionsbedingungen sind offenkundig. Sie werden inzwischen breit thematisiert, auch wenn einzelne Wirkungszusammenhänge noch wenig erforscht sind. Inwieweit die viel beschworenen neuen „Freiheiten“ in der „selbstorganisierten“, „eigenverantwortlich“ gestalteten Arbeit Kompensationsmöglichkeiten anbieten, bleibt bislang zweifelhaft.

„Gerade die indirekten Zeitlohn- und Gehaltsbereiche sind heute wohl am stärksten von der Verschärfung der Leistungsanforderungen betroffen“ (Ehlscheid 2003, S. 97). Zugleich besteht nicht nur das Problem, dass die Arbeits- und Leistungsbedingungen in diesen Bereichen bislang wenig reguliert sind, sondern dass bereits die – wenigen – bestehenden Regelungen (etwa des Arbeitszeitgesetzes) nicht eingehalten oder umgangen werden. Marktorientierung und Ergebnissteuerung veranlassen unter dem Druck der Verhältnisse vielfach die Beschäftigten, selbst die Regelungen nicht einzuhalten. Sie reagieren z.T. ungehalten, wenn Betriebsräte zur Einhaltung auffordern oder entsprechende Regelungen zu treffen suchen. Damit stellt sich auch grundsätzlich die Frage, ob die in den Entgeltrahmenabkommen fixierten weiter gehenden Regulierungsansätze überhaupt greifen und damit einen Beitrag zur Lösung dieser Probleme leisten können.

### *Leistungsdruck begrenzen*

Das Entgeltrahmenabkommen zielt mit den Ansätzen zur Leistungsbeurteilung und Regulierung der Arbeit im Zeitlohn-/Angestelltenbereich auch auf eine Begrenzung des Leistungsdrucks in diesem Bereich. Als tarifliches Instrument soll dazu unter anderen auch ein Regelwerk zur Ausgestaltung von Zielvereinbarungen dienen. Damit „bedient“ sich ERA eines Instrumentes, bzw. greift es auf, das in den letzten Jahren auch von der Arbeitgeberseite verstärkt zur Prozeß- und Leistungssteuerung eingesetzt wird und sucht dies im Interesse der Beschäftigten zu nutzen.

Die begleitende sozialwissenschaftliche Untersuchung der Implementationsprozesse des Entgeltrahmenabkommens durch das ISF München richtet sich damit in ihrer allgemeinen Fragestellung darauf, zu klären, ob mit ERA ein wirksames Instrument zur mitbestimmten Leistungsregulierung im Zeitlohn-/Angestelltenbereich geschaffen wird und wie mit dem in ihm verankerten Instrument der Zielvereinbarung eine Leistungsbegrenzung erreicht werden kann.

## **2. Fragestellungen der Begleitforschung**

Die beabsichtigte Begleitforschung hat eine doppelte Stoßrichtung: Zum einen fragt sie danach, wie der Implementationsprozeß von Zielvereinbarungssystemen als solcher gestaltet werden muß, fragt also nach den organisatorischen bzw. verfahrenstechnischen Anforderungen und Problemen bei der Umsetzung; zum anderen geht es um die Klärung der Frage, ob Form und Inhalt des Instruments der ZV geeignet sind, überhaupt adäquat zu erfassen und vor allem zu bewerten, was heute unter „Leistung“ zu verstehen ist und damit auch der tendenziellen „Maßlosigkeit“ der Arbeitsverausgabung Grenzen setzen zu können.

Im einzelnen soll folgenden Fragen nachgegangen werden:

Als Erstes wäre eine grundsätzliche Frage zu klären: Das Instrument der ZV, so wie es im Rahmen der ERA-Umsetzung genutzt werden soll, hat für die Beschäftigten Entgeltrelevanz, d.h. es integriert Leistungslohnbestandteile in das Einkommen der Beschäftigten im Zeitlohn - denn nur so lassen sich ja Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte geltend machen. Nach allen bislang vorliegenden Befunden (exemplarisch: Drexel 2002; Tondorf, Bahn Müller, Klages 2002) kann davon ausgegangen werden, dass die meisten von Arbeitgeberseite gesetzten oder auf der Basis von Betriebsvereinbarungen implementierten ZV-Modelle – so sie denn überhaupt erfolgreich und in der Breite durchgesetzt sind – keine entgeltrelevanten Momente enthalten. In den empirischen Fällen (außerhalb der Metallindustrie), in denen versucht wird, ZV mit Entgeltrelevanz einzuführen und die damit einer tariflichen Regulierung unterliegen, treten offensichtlich größere Schwierigkeiten auf als in den Fällen, in denen dies

nicht geschieht. Auf die unterschiedlichen Gründe hierfür soll hier nicht näher eingegangen werden. Das bedeutet jedoch für die Um- und Durchsetzung von ERA, dass hier von Anfang an mit größeren Hindernissen und Schwierigkeiten zu rechnen sein dürfte und dass hier die Interessenvertretung ganz besonders gefordert ist, Akzeptanz zu schaffen.

In einer Begleituntersuchung wäre durch Befragung der Beschäftigten zu klären, ob und unter welchen Bedingungen sie bereit sind, eine (neue) Erfassung und Beurteilung von Leistung zuzulassen und wie sie vor diesem Hintergrund den Stellenwert und die Bedeutung von Zielvereinbarungen einschätzen. In Bezug auf die Umsetzung entgeltrelevanter ZV im Rahmen von ERA wäre also neben der generellen Frage nach der Akzeptanz leistungsbezogener Einkommensbestandteile zu prüfen, ob diese grundsätzliche Ausrichtung des Instruments der ZV tatsächlich an den Interessen der Beschäftigten in diesen Bereichen oder doch maßgeblichen Teilen davon anknüpfen kann.

Für die Interessenvertretung dürfte es eine besondere Herausforderung sein, ein bereits bestehendes, von der Managementseite zur Prozeß- und Leistungssteuerung genutztes ZV-Instrument ohne Entgeltrelevanz nun einem interessenpolitischen Zugriff zu öffnen wird und zwar gerade dadurch, dass ihm eine entgeltrelevante Dimension zugewiesen wird. Dabei dürften beide Aspekte, sowohl der Aspekt der Entgeltrelevanz als auch der Aspekt der Ausweitung der Beteiligungsrechte von diesen Beschäftigtengruppen jeweils unterschiedlich bewertet werden. Bezüglich der Einstellung gegenüber ZV mit oder ohne Entgeltrelevanz hat sich gezeigt, dass hier eine gewisse Ambivalenz in der Einschätzung durch die Belegschaften vorherrscht: Bei ZV ohne Entgeltregelungen wird vielfach die Gefahr gesehen, dass unterm Strich letztendlich unentgeltlich Mehrarbeit geleistet werden soll; bei ZV mit Entgeltregelungen wird wiederum die Gefahr einer zunehmenden Leistungsverdichtung gesehen. Von daher dürfte die Position des BR schwierig sein: (Wie) Ist es möglich, im Rahmen der ERA-Umsetzung diese Ambivalenz aufzuheben und eine „positive“ Haltung gegenüber entgeltrelevanten ZV zu schaffen (etwa in dem dadurch „Gerechtigkeitslücken“ geschlossen werden, z.B. dadurch dass entweder unbezahlte Mehrarbeit faktisch anerkannt und entsprechend entgolten wird oder auch Einkommensverbesserungen innerhalb von Entgeltgruppen ermöglicht werden). Zum zweiten ist davon auszugehen, dass eine Ausweitung der Beteiligungsrechte – insbesondere die Einbeziehung von Betriebsräten - nicht in allen Fällen ungeteilte Zustimmung erfährt. Ob und inwieweit das tarifliche Instrument der ZV Akzeptanz findet dürfte stark von der jeweiligen individuellen Leistungssituation, der individuellen „Verhandlungsmacht“ bei der Fixierung von Zielen und den Wegen ihrer Erfüllung, aber auch von den Sanktionsmöglichkeiten der Unternehmen abhängen. Generell kommt es im Rahmen der Begleitforschung darauf an zu untersuchen, wie diese Fragen in den Konkretisierungen der Regelungen behandelt und gelöst werden.

Danach stellt sich hier auch die Frage, ob es gelingt, die Gruppe der AT-Angestellten über das tarifliche Instrument der ZV interessenpolitisch gleichsam „einzufangen“. Die Relevanz dieser Ausweitung des tariflichen Bereichs als Teilaspekt im Rahmen einer Begleitforschung müsste gesondert diskutiert werden.

Die „Beteiligungsfrage“ muss aber nicht nur von seiten der Beschäftigten sondern auch von seiten der Interessenvertretung differenziert betrachtet (und untersucht) werden: Die Ausweitung der leistungspolitischen Intervention über ZV bedeutet auch für die Betriebsräte – zumal in Unternehmen mit einem hohen Anteil von „Gewerblichen“ – dass sie sich nun verstärkt um eine Beschäftigtengruppe kümmern müssen, die bislang in der Mehrheit – und aufgrund bestehender tariflicher Regelungen – nicht unbedingt zur bevorzugten Klientel gehörte. Welche Qualifizierungsanforderungen werden dadurch gestellt und wie können Erfahrungen aus anderen Betrieben im Umgang mit diesen Gruppen ggfs. transferiert werden? Generell stellt sich hier die Frage nach den erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen für Betriebsräte (aber natürlich auch für die Beschäftigten selbst), damit eine wirksame Beteiligung an der Entwicklung eines Regelwerks zur Durchführung von ZV erfolgen kann.

Können ZV eine sukzessive Ex- und Intensivierung der Leistungsverausgabung wirksam verhindern, angesichts der Tatsache, dass ZV sich i.d.R. explizit nicht auf die Steuerung der

„normalen“, „alltäglichen“ Arbeit beziehen. Im „Ziel“ steckt gleichsam immer ein „Mehr“, ein „Darüber hinaus“, das es zu erreichen gilt. Symptomatisch scheint uns hierfür die im ERA für Baden-Württemberg in Anlage 4 vorgelegte „Tarifliche Verfahren zur Leistungsbeurteilung“.

Hier wird festgelegt, dass die maximal zu erreichende Punktzahl von 32 nur dann erreicht werden kann, wenn über die verschiedenen Merkmale (Effizienz, Qualität, Flexibilität, Verantwortliches Handeln, Kooperation, Führungsverhalten) hinweg die Beurteilungsstufe E „Das Leistungsergebnis liegt weit über den Erwartungen“ erreicht wird. Die Unterschiede zwischen Stufe D („Das Leistungsergebnis liegt über den Erwartungen“) und der Stufe E erscheinen wenig trennscharf und eröffnen (für wen?) einen erheblichen Interpretationsspielraum.

Darin wird ein zentrales Dilemma deutlich: Einerseits soll und kann durch derartige Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen „Normalleistung“ abgesichert und ein überdurchschnittliches Leistungsverhalten honoriert werden, andererseits setzt dies notwendig eine Leistungsspirale in Bewegung, die fast zwangsläufig zur Überlastung führen muß. In der Umsetzung der konkreten Prozeduren ist jeweils zu überprüfen, inwieweit dadurch die Bedingungen für eine Begrenzung des Leistungsdrucks verbessert werden und nicht unbeabsichtigt einer weiteren Verschärfung der Leistungsbedingungen Vorschub geleistet wird.

Im Rahmen von ERA soll auch ein Beitrag zur Objektivierung der Leistungsbeurteilung im Zeitlohn-/Angestelltenbereich geleistet werden: Einerseits erhalten Kennziffern bei der Ermittlung des Zielerreichungsgrades eine quasi objektivierende Bedeutung. Gerade markt- und ergebnisbezogene Kennziffern wird eine Objektivität zugewiesen, die jedoch eine scheinbare ist, weil sie letzten Endes unternehmensseitig interpretiert und definiert werden. Neben Kennziffern erhalten „Einschätzungen“ (etwa auf dem Wege des Mitarbeitergesprächs) und damit letztendlich eine Subjektivierung der Leistungsanerkennung und damit –beurteilung eine stärkere Bedeutung. Während im Falle unterschiedlicher „Einschätzungen“ durch den Betroffenen und den Vorgesetzten Reklamationsrechte und die Einschaltung von Schiedsstellen geltend gemacht werden können, sind Einfluss- und Beteiligungsmöglichkeiten bei der Entwicklung und Definition von Kennziffern letztlich nicht gegeben. Damit bleibt offen, inwieweit diese Steuerungsparameter von Leistung überhaupt in die Interessenauseinandersetzung einbezogen werden können.

### 3. Untersuchungsfelder

Die begleitende Untersuchung der genannten Fragestellung läßt sich im Prinzip in allen Tarifbereichen durchführen, in denen ZV implementiert werden (sollen). Da es hier um eher grundsätzliche Fragen geht, zielt das Begleitprojekt nicht darauf ab, die Auswirkungen unterschiedlicher Ansatzpunkte und Verfahren bei der Implementierung von ZV in den einzelnen Tarifgebieten vergleichend zu untersuchen, sondern exemplarisch einzelne Umsetzungsprozesse zu begleiten, die auftretenden Probleme zu analysieren und darauf bezogene Lösungsansätze darzustellen.

ERA bezieht sich auf alle tarifgebunden Unternehmen. Es werden also die nicht tariflich erfassten Unternehmen ausgeblendet. Nicht erfasst werden damit auch Dienstleistungsunternehmen, die sich gerade dadurch „auszeichnen“, dass die in ihnen beschäftigten Angestellten nach allen vorliegenden Befunden größte Probleme mit den herrschenden Leistungsbedingungen haben.

Bei der Auswahl der Untersuchungsfelder wird sich die Begleitforschung zum einen konzentrieren auf Unternehmen mit starken Betriebsräten und klassischer Ausrichtung auf den Bereich der Produktion aber mit relevanten Angestelltenbereichen, zum anderen auf Unternehmen mit dominanten Angestelltenbereichen (etwa nach Auslagerung von maßgeblichen Teilen der Produktion). Die zu untersuchenden Angestelltingruppen wären danach zu differenzieren, ob und inwieweit sie unmittelbar Marktanforderungen ausgesetzt sind (Vertriebs- und Serviceabteilungen mit direktem Marktbezug; Planungs- und Steuerungsabteilungen mit indirektem Marktbezug; Angestelltenabteilungen ohne oder mit

nur schwachem Marktbezug).

Die empirische Untersuchung basiert schwerpunktmäßig auf Einzelinterviews und Gruppendiskussionen sowohl mit Betriebsräten/Vertrauensleuten als auch mit Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen. Darüber hinaus werden Einzelgespräche mit Führungskräften und Personalverantwortlichen geführt.