

Nachhaltige Personalpolitik und die Vernutzung von Lebenskraft durch Selbstoptimierung

Brandl, Sebastian; Matuschek, Ingo

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Brandl, S., & Matuschek, I. (2017). Nachhaltige Personalpolitik und die Vernutzung von Lebenskraft durch Selbstoptimierung. *AIS-Studien*, 10(2), 53-70. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64844>

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.

Sebastian Brandl, Ingo Matuschek¹

Nachhaltige Personalpolitik und die Vernutzung von Lebenskraft durch Selbstoptimierung

Abstract: Die Alterung der (Erwerbs-)Bevölkerung und die sich abzeichnenden Fachkräfteengpässe führen zu einer Entfaltung von Aktivitäten nachhaltiger Personalpolitik in Betrieben und Verwaltungen. Diese richten sich auf den Erhalt der Employability der Beschäftigten und greifen Aspekte nachhaltiger Arbeit auf. Zu beobachten ist, dass damit nicht nur ein erweiterter betrieblicher Zugriff auf das individuelle Leistungsvermögen erfolgt, sondern umfassend auf das Verhalten von Beschäftigten gezielt wird. Das gesamte Lebensarrangement und die individualökologische Selbstbestimmung der älter werdenden Beschäftigten geraten in den Fokus der Betriebe. Im Sinne einer ideologisierten Subjektivierung lässt sich der (gezwungenermaßen) mitgetragene Übergang von der Selbstsorge zur Selbstoptimierung als Vernutzung von Lebenskraft verstehen, mit der im Kern auf die optimierte Ware Arbeitskraft gezielt wird und Entsolidarisierungsprozesse in den Betrieben initiiert werden. Fraglich bleibt, inwiefern es Beschäftigten(-vertretungen) demgegenüber gelingt, Elemente nachhaltiger Arbeit in diesem Prozess zu verankern und z. B. Verhältnisprävention zu thematisieren.

1 Personalpolitik angesichts alternder Belegschaften

Die Erwerbsbevölkerung altert; Erwerbsbeteiligung und absolute Anzahl älterer Erwerbstätiger steigen kontinuierlich an, Wirtschaftsverbände und Bundesagentur für Arbeit verweisen auf Fachkräfteengpässe sowie zurückgehende Bewerberzahlen für die duale Ausbildung. Generationenübergreifend verändern sich Ansprüche und Anforderungen an das Verhältnis von Arbeit und Leben (Stichwort Carework). Das begründet die Annahme, dass in Betrieben Aspekte nachhaltiger Arbeit neu und verstärkt thematisiert werden, weil der Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älter werdender Belegschaften zur betrieblichen Notwendigkeit wird. Der Erhalt der Leistungsfähigkeit bis ins höhere Alter impliziert die Pflege ihrer fachlichen, physischen und psychischen (inklusive mentaler und motivationaler) Voraussetzungen ebenso wie die Gestaltung der Arbeit, der Arbeitsumgebung und der Führung, inklusive der Berücksichtigung des familiären sowie persönlichen Umfelds der Beschäftigten (siehe konzeptionell dafür z. B. das *Haus der Arbeitsfähigkeit*, Ilmarinen/Tempel 2013)². Zumindest ansatzweise sollte damit das *Ganze der Arbeit* (Biesecker 2000) und das mehrdimensionale Verhältnis von Arbeit und Nachhaltigkeit (Brandl/Hildebrandt 2002: 17 ff.) gesteigerte Aufmerksamkeit in den Betrieben erfahren. Zugleich

¹ Prof. Dr. Sebastian Brandl, Professor für Arbeits- und Berufssoziologie und Sozialpolitik an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Campus Schwerin. E-Mail: sebastian.brandl@hdba.de. Dr. Ingo Matuschek, Institut für Soziologie an der Universität Duisburg-Essen. E-Mail: ingo.matuschek@uni-due.de.

² Das Haus der Arbeitsfähigkeit konzipiert Letztere in einer ganzheitlichen Perspektive. Die Stockwerke des Hauses entsprechen abgrenzbaren Dimensionen: Gesundheit und Leistungsvermögen als Basis, auf die Erfahrungen und Kompetenzen, Werte und Einstellungen sowie Arbeitsbedingungen und Führung als weitere *Stockwerke* bzw. Dimensionen der Arbeitsfähigkeit aufsetzen. Diese werden ergänzt um Familie sowie das soziale und regionale Umfeld. Kistler (2008: 39 f.) erweitert diesen Arbeitsfähigkeitsbegriff um die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes sowie die Beschäftigungs-/Einstellungsbereitschaft seitens der Betriebe und fasst dies im Begriff der Beschäftigungsfähigkeit zusammen. Die produktive Beschäftigung Älterer hängt vom Zusammentreffen von beidem ab: von der Leistungsfähigkeit der Älteren (bei entsprechender Arbeitsgestaltung) und der Weiterbeschäftigungs- bzw. Einstellungsbereitschaft der Betriebe.

ist davon auszugehen, dass vieldiskutierte Phänomene wie Prekarisierung, Flexibilisierung, Entgrenzung, aktuell Digitalisierung (auch) der Nachhaltigkeit von Arbeit entgegenstehende Wirkungen zeitigen. Beispiel dafür sind Anzeichen, dass die innere Natur des Menschen von den Entwicklungen der modernen Arbeitswelt deutlich in Mitleidenschaft gezogen wird (siehe BAuA 2013).

Empirisch zu fragen ist also, ob betriebliche Aktivitäten entfaltet werden, die als *nachhaltige Personalpolitik* (Abschnitt 2) gefasst werden können und welche Instrumente dazu in Anschlag gebracht werden. Der Erhalt individueller Gesundheit kommt Individuum wie Betrieb zu Gute, insofern ist entsprechenden betrieblichen Angeboten eine Win-win-Strategie zu unterstellen. Festzuhalten ist jedoch, dass es dabei zu einer über Vereinbarkeitsfragen hinausgehenden Entgrenzung betrieblicher Aktivitäten kommen kann. Aktivitäten zielen dann nicht nur auf das individuelle Leistungsvermögen, sondern umfassend auf die gesamte Lebensführung der Beschäftigten, etwa wenn Freizeit- und Essverhalten kritisiert und diesbezügliche Änderungen erwartet werden. Arbeitskrafttheoretisch impliziert dies als Ausdruck ideologischer Subjektivierung (vgl. Kleemann et al. 2003) eine tendenzielle Umdeutung, die Gesundheitserhalt als vor allem individuelle Bringleistung der Beschäftigten inklusive der Redefinition einer betrieblichen Fürsorgepflicht deklariert (Abschnitt 3). Bedeutsam ist daher, wie es den Beschäftigten(-vertretungen) gelingen kann, Elemente nachhaltiger Arbeitsgestaltung zu verankern und eigene Interessen zu thematisieren. Der Beitrag schließt daher mit den arbeits- und personalpolitischen Herausforderungen der in ihren Folgen ambivalenten betrieblichen Ansätze nachhaltiger Arbeit (Abschnitt 4).

Grundlage für die folgenden Ausführungen sind insgesamt 14 qualitative Betriebsfallstudien aus zwei Projekten in mittelgroßen öffentlichen Verwaltungen sowie in privatwirtschaftlichen Unternehmen (Chemiebranche), die 2015/2016 an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit durchgeführt wurden. In beiden Projekten stand der Umgang der Betriebe (Management, Führungskräfte, Betriebs-/Personalrat, Beschäftigte) mit Belastungen und einer alternden Belegschaft im Vordergrund.

Im Projekt „babs“ (*Betrieblicher Umgang mit belastender Arbeit*; siehe Projektangaben unter www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2014-711-4) wurde untersucht, wie drei Fallbetriebe (500 bis 2000 Beschäftigte) mit den in Beschäftigtenbefragungen erhobenen Problemlagen umgehen. Zunächst wurden zehn Experteninterviews mit Vertreter/innen der Personalseite/Geschäftsführung und des Gesamtpersonalrats sowie 28 problemzentrierte Interviews mit Beschäftigten (typische oder „Stammbeschäftigte“ unterschiedlicher Statusgruppen) durchgeführt. Auf diese folgten Fokusgruppen-Workshops, anhand derer Ergebnisse kommunikativ validiert, betriebliche Diskurse identifiziert und Lösungsansätze entwickelt wurden.

Die qualitative Teilstudie des Projekts „EBA“ (*Einstellung und (Weiter-)Beschäftigung Älterer*; siehe zum Projekt www.hdba.de/forschung/drittmittelprojekte/eba/) untersuchte mittels Fallstudien elf west- und ostdeutsche KMU der chemisch-pharmazeutischen Branche. Sie differieren erheblich in Bezug auf ihre Produktpalette, in ihrer Beschäftigtenzahl (von 65 bis 600) und ihrer Arbeitsorganisation. Alle Betriebe sind tarifgebunden, aber keiner gehört zu den bekannten Vorzeigebetrieben. Es wur-

den leitfadengestützte Interviews i. d. R. mit der Geschäftsführung/Personalabteilung, dem Betriebsrat und teils Linienverantwortlichen durchgeführt. Vier Fallstudien wurden durch Interviews mit (teilweise bereits in den Ruhestand übergetretenen) gewerblichen und angestellten Mitarbeitern erweitert. Insgesamt wurde 19 Unternehmens-, Personal- oder Projektleiter, zwölf Betriebsräte und 15 Beschäftigte/Rentner befragt.

2 Grundlagen und Beobachtungen zu nachhaltiger Personalpolitik

Im folgenden Abschnitt nähern wir uns ausgehend von den aus dem Konzept Nachhaltige Entwicklung abgeleiteten Ansätzen nachhaltiger Arbeit den von einer nachhaltigen Personalpolitik zu adressierenden Themen an. Weil die vorliegenden Konzepte nachhaltiger Arbeit allesamt eine individualökologische Perspektive einnehmen, wenden wir uns danach empirischen Befunden zu den Sichtweisen befragter Beschäftigter auf nachhaltige Arbeit zu. Schließlich führen wir beide Stränge dahingehend zusammen (Kapitel 2.3), in welchen Spannungsfeldern sich betriebliche Aktivitäten nachhaltiger Personalpolitik – als zwischen Beschäftigten(-vertretern) und Management umstrittenes Terrain – bewegen. Dies dient als Ausgangspunkt unserer weiteren empirischen Betrachtungen der Instrumente nachhaltiger Personalpolitik und deren Wirkungen im dritten Kapitel.

2.1 Konzeptionelle Annäherung: Nachhaltige Arbeit als Ausgangspunkt

Der Begriff der nachhaltigen Arbeit entspringt dem Konzept Nachhaltiger Entwicklung. Dieses wurde im Bericht der von den Vereinten Nationen in den 1980er Jahren eingesetzten Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (World Commission on Environment and Development; WCED) entscheidend geprägt (Titel: *Our common future/Unsere gemeinsame Zukunft*, Hauff 1987). Der Bericht der WCED, nach ihrer Vorsitzenden gemeinhin als Brundtland-Kommission bezeichnet, hatte zwei Zielsetzungen verknüpft: Das globale Recht auf ein menschenwürdiges Leben für alle und die Sicherung der natürlichen Voraussetzungen menschlicher Entwicklungsfähigkeit für heutige sowie zukünftige Generationen (intra- und intergenerative Gerechtigkeit; Brandl/Hildebrandt 2002: 17). Von dieser Vorgabe des Brundtland-Berichts ausgehend – und durch die Konferenz der Vereinten Nationen zu Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro (UNCED) sowie deren Folgekonferenzen 2002 in Johannesburg (World Summit on Sustainable Development) und 2012 abermals in Rio (Earth Summit 2012) als weltweites Leitbild zukunftsfähiger Entwicklung etabliert – hat sich im deutschen Nachhaltigkeitsdiskurs das Drei-Säulen-Konzept nachhaltiger Entwicklung durchgesetzt. Dieses wurde durch mehrere Bundestagsenquetekommissionen wie durch die Zivilgesellschaft und verschiedene Studien (vgl. Weidner/Brandl 2001) vorangetrieben und besagt, dass die ökonomische, die ökologische sowie die soziale Dimension menschlicher Entwicklung gleichrangig einzubeziehen und integrative Lösungen anzustreben sind (siehe den Bericht der Enquete-Kommission *Schutz des Menschen und der Umwelt* von 1992; Deutscher Bundestag 1998). Nachhaltigkeitspolitik ist also nicht einfach nur eine neue Stufe von Umweltpolitik, sondern vielmehr sind Umweltschutz, individuelle und gesellschaftliche Entwicklungsfähigkeit und die

ökonomischen Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung als gleichrangige Ziele zu begreifen.

Arbeit ist das zentrale Medium für Bedürfnisbefriedigung. Der Mensch verändert durch den Stoffwechsel mit der Natur nicht nur die ihm äußerliche Natur, sondern „zugleich seine eigne Natur“ (MEW 1972, 23. Bd.: 192). Dazu tragen alle gesellschaftlichen Arbeitsformen bei, nicht nur die Erwerbsarbeit (Brandl/Hildebrandt 2002: 13 f.). Arbeit ist wesentliches Bindeglied zwischen den drei Dimensionen: Durch sie wird Natur genutzt, verändert und zerstört, die innere Natur des Menschen wird geformt wie geschädigt. Arbeit erzeugt und ermöglicht individuelle sowie gesellschaftliche Entwicklung, schafft Wohlstand und vermittelt soziale Integration, Gerechtigkeit und individuelle Lebensqualität, wie sie auch vielfache Ungleichheiten erzeugt bzw. vertieft (Brandl 2006: 34 ff.).

Als Kern nachhaltiger Arbeit sind dem Brundtland-Bericht zwei Aspekte zu entnehmen: Erstens der Erhalt der Arbeitsfähigkeit durch Vermeidung von Gesundheitsverschleiß und zugleich der Beitrag von Arbeit zum Wohlbefinden. Zweitens die Sicherung der Bedürfnisbefriedigung und der Entwicklungsfähigkeit der/des Einzelnen und der Gemeinschaft durch Arbeit unter Vermeidung/Verringerung negativer Außenwirkungen. In Bezug auf Erwerbsarbeit umfasst das den Begriff *Employability* nach Kistler (siehe Fußnote 2): Qualifikation, Motivation, Gesundheit und Zugang zu Erwerbsarbeit, ergänzt um sichere Jobs und auskömmliches Einkommen, Anerkennung und Würde, Mit- und Selbstbestimmung sowie Geschlechtergerechtigkeit (Brandl/Hildebrandt 2002: 17 ff.; UNDP 2015). Hinzu kommen die Nachhaltigkeitspotenziale aller Arbeitsformen, nicht nur der Erwerbsarbeit (Carework, Gemeinschaftsarbeit, Eigenarbeit; vgl. die vielfältigen Konzepte eines erweiterten Arbeitsbegriffs wie u. a. das *Ganze der Arbeit*, Biesecker 2000 oder *Mischarbeit*, Brandl/Hildebrandt 2002: 100 ff.; einen neueren Überblick bieten Littig/Spitzer 2011).

In allen Konzepten enthalten ist, dass nachhaltige Entwicklung immer auch ein zutiefst individualökologisches Ziel im Sinne einer Passung von ‚Geben und Nehmen‘ in der Gesamtheit unterschiedlicher Lebensbereiche (Tretter 2008) darstellt – Individuen haben Interesse an einer Lebensführung durch sinnvolle, gute wie selbstbestimmte Arbeit, die Gesundheitserhalt, Entwicklungsfähigkeit und soziale Sicherheit einschließt. Daher lohnt zunächst der Blick auf Nachhaltigkeitsansätze der Beschäftigten.

2.2 Die Perspektive der Beschäftigten auf nachhaltige Arbeit

Unter Bezug auf unsere Empirie soll nachstehend verdeutlicht werden, inwiefern die skizzierten konzeptionellen Überlegungen zu nachhaltiger Arbeit aus Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft ihren Widerhall bei den Beschäftigten finden.

Gemäß unserer qualitativen Beschäftigteninterviews wird in einer Nachhaltigkeit konzeptionell in Zukunftsfähigkeit transferierenden individualökologischen Perspektive auf den eigenen Körper und dessen biopsychosoziale Integrität in toto auf den Erhalt der eigenen Leistungsfähigkeit für Beruf *und* Privatsphäre gesetzt. Dies geschieht seitens der Befragten weniger in einer den gegenwärtigen Zustand nur kon-

servierenden Art und Weise, sondern als notwendige Option angesichts sich verändernder Umwelten. Leistungsfähigkeit ist damit mindestens implizit ein komplexes Zusammenspiel aus Absicherung des gegenwärtigen Standes und Ausbau vorhandener Fähigkeiten im Hinblick auf zukünftige Anforderungen. Kernelemente dessen sind Gesundheit und Qualifikation.

In der Verbindung von Arbeits- und Lebenssphäre als gekoppelte Bereiche entsteht über ein bloßes additives Nebeneinanderstellen beider Sphären ein integratives Verständnis von nachhaltiger Lebensführung, das wechselseitige Ansprüche und Bedingungen zu formulieren in der Lage ist. Das ist primär auf berufliche Anforderungen ausgerichtet, bezieht aber auch solche aus der Privatsphäre – Betreuungsaufgaben und Carework wie auch andere den Personen wichtige Aktivitäten – ein. Ansprüche an die Arbeit orientieren deshalb nicht nur auf die konkrete Tätigkeit, sondern auf sämtliche Umstände der Beschäftigung im Sinne eines holistischen Konzepts von ArbeitsLeben.³ Anstrengende und fordernde Arbeit wird akzeptiert, wenn sie nicht den Entfaltungsraum des Individuums in anderen Sphären abwürgt – z. B. durch permanente Überforderung, gesundheitliche Schädigung o. ä. Es gibt demnach weniger eine Verweigerungshaltung gegenüber jeder (temporären) Form nicht-nachhaltiger Arbeit als vielmehr bewusste Ansprüche an auskömmliche und nachhaltige Arbeit. Im Kern handelt es sich um ein Management der Anforderungen aus Beruf- und Privatsphäre gleichermaßen, dem eine syn- wie diachrone Ausrichtung eigen ist. Gezielt wird auf den Erhalt der Arbeits- wie Lebenskraft (Jürgens 2006) auch über den prospektiven Renteneintritt hinaus.

Das stellt die eigene Gesundheit in das Zentrum der mehr oder minder explizierten Alltagskonzepte von Nachhaltigkeit. Jenseits des Eindämmens physisch gesundheitsgefährdender Aspekte der Tätigkeit – dies wird durch zum Teil weitreichende Arbeitsschutzbestimmungen gesichert – rücken allgemein gesundheitsförderliche oder mindestens gesundheitserhaltende Maßnahmen wenigstens temporär in das Blickfeld. Dabei changiert die Nutzung diesbezüglicher betrieblicher Angebote (siehe Kapitel 3.2) durchaus zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen, scheinen von weiblichen Beschäftigten eher angenommen zu werden, brechen nur zum Teil alte Gewohnheiten (Ernährung, Rauchen etc.) auf und müssen sich organisatorisch in die Zeitabläufe des Arbeitslebens (extrem bedeutsam bei Schichtarbeit) einpassen lassen, um dauerhaft individuelle Aktivitäten zu befördern.

Begrüßt werden betriebliche Angebote, sofern sie Freiheitsgrade gewähren, etwa in der Frequenz der Teilnahme. Auf Dauer gestellten Maßnahmen (z. B. ergotherapeutische Betreuung am Arbeitsplatz) wird dabei zugleich in der Regel eine größere Nachhaltigkeit zugesprochen als einmaligen oder nur jährlich wiederholten Aktionen (z. B. Gesundheitstage). Institutionelle Absicherung gesundheitsförderlicher Maßnahmen ist daher ein hohes Gut, wenn es um den Erhalt der eigenen Gesundheit geht – das formuliert implizit einen hohen Anspruch an die betrieblichen Maßnahmen, aber

³ Solche individuellen Konzepte können hier nur angedeutet werden (vgl. dazu Heiden/Jürgens 2013); sie wären auf der Grundlage der empirischen Erkenntnisse genauer zu entfalten. In der orthografisch nicht korrekten Schreibweise soll das Gleichgewicht in der Bedeutung von Arbeits- und Lebenssphäre angedeutet werden.

auch der individuellen Performanz. Dass in aller Regel von schleichenden Erosionsprozessen im gesundheitsbezogenen Engagement der Beschäftigten bei institutionellen Angeboten durchaus selbstkritisch die Rede ist, zeugt von der Differenz von (im individuellen Nachhaltigkeitskonzept stark verankerten) guten Vorsätzen und deren Umsetzung im Alltag.

Ein vor allem für ältere Beschäftigte wichtiger Aspekt ist das Auffangen altersbedingten Leistungswandels. Dessen Auftreten ist auf Grund der selten nur beiläufigen Wahrnehmung der Gesundheitsverläufe von Kolleg/innen weit verbreitetes Wissen und Thema – auch in den Personalabteilungen nicht zuletzt angesichts des demografischen Wandels. Gemeinhin wird die Lebensleistung in einem Akt der Solidarität generell in Rechnung gestellt und es besteht die Erwartung, auch selbst nicht fallengelassen zu werden. Zugleich ist die Begrenztheit der Möglichkeiten bewusst. Daher trauern Beschäftigte durchaus den früheren Optionen auf eine monetär verlustarme Frühverrentung nach. Zugleich hat man sich mit den verlängerten Erwerbsbiografien arrangiert und versucht, möglichst gesund die Rente zu erreichen. Allerdings war für viele Befragte, v. a. im gewerblichen Bereich der Produktionsbetriebe, ein Weiterarbeiten im Betrieb über die Regelaltersgrenze, gegenläufig zum Trend steigender Alterserwerbsarbeit, kein Thema. Ein (möglicher) Leistungswandel und Erwartungen an einen gegebenenfalls denkbaren Belastungsabbau sowie allgemeiner an eine Arbeitsorganisation, die den Grundsätzen ‚guter‘ Arbeit entspricht, bilden dabei das Rückgrat der individuellen Dispositionen. Diese bauen auf eigenen kollegialen Erfahrungen und an gewerkschaftlich formulierten Ansprüchen auf. Letztlich besitzen die Beschäftigten ein Gespür dafür, was eine gesunderhaltende und damit nachhaltige Arbeit ausmacht, was ihnen auch individuell zu Gute kommt und wo diesbezüglicher Handlungsbedarf besteht.

Bezüglich der für die Bewältigung des sich mehr oder minder dramatisch ankündigenden Wandels der Arbeit (aktuelle Stichworte: Fachkräftemangel und Digitalisierung) hoch bedeutsamen beruflichen Qualifikation ist von Entwicklungsschritten auszugehen, die auf vorhandenem Wissen aufsetzen können, gegebenenfalls aber auch gänzlich neue Felder erschließen müssen. Das Ansinnen der Beschäftigten ist es, durch den Betrieb hinreichende zeitliche und inhaltliche Ressourcen zur Verfügung gestellt zu bekommen, um Weiterbildung als natürlichen Aspekt der beruflichen Laufbahn realisieren zu können. Das umfasst vor allem tätigkeitsbezogene und funktionale Inhalte, kann aber z. B. auch das Einüben von (sozialer) Selbstorganisation oder Gesundheitsprävention beinhalten. Solche Ertüchtigung verbessert nicht zuletzt Selbstwirksamkeitserfahrungen und berührt damit psychosoziale Aspekte nachhaltiger Arbeit – das Gefühl, nicht mehr mitzukommen oder von betrieblichen Entwicklungen abgekoppelt zu sein, dürfte dagegen ein großer Stressor sein. Qualifizierung als Investition in das „Humankapital“ wird zudem als Anerkennung der eigenen Bedeutung angesehen. Es vermittelt in gewisser Weise ein Stück Sicherheit, dass der Betrieb den gemeinsamen Weg fortführen will. Darüber hinaus ist Anerkennung und Würdigung der (Lebens-)Leistung ein ganz grundlegender Wert in Bezug auf ein nachhaltiges Arbeitsleben. Identifikation mit Produkt, Betrieb und Belegschaft, die Sicherung der Lebensvollzüge durch Erwerbsarbeit und die darauf aufbauenden

Möglichkeiten zur Gestaltung aller Lebenssphären gründen im Anerkennen der individuellen Arbeitsleistung durch Kolleg/innen, Vorgesetzte und Stakeholder insgesamt. Damit erwächst aus einem im Kern individualistischen, auf den eigenen Körper und die eigene Person bezogenen Ansatz der Nachhaltigkeit von Arbeit ein sozial-kollektiv orientiertes Nachhaltigkeitsprogramm, welches über die eigene Situation hinausweist. Dass es dabei zu interessenbasierten Spannungsverhältnissen kommen kann (Subjekt vs. Betrieb; Subjekt vs. Subjekt) ist evidenzbasierte Gewissheit.

2.3 Spannungsfelder nachhaltiger Personalpolitik

Den konzeptionellen Vorüberlegungen wie den individuellen Ansprüchen zufolge müsste eine dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit, des Wohlbefindens, der Bedürfnisbefriedigung und der Entwicklungsfähigkeit verpflichtete nachhaltige Personalpolitik nicht einfach nur den Substanzerhalt des „Humankapitalstocks“ über Gesundheitsmaßnahmen und Qualifizierungen sichern. Ein solcher relativ reduktionistischer Ansatz des Substanzerhalts bedarf der Ergänzung durch eine „ganzheitliche“ Betrachtung der Arbeits- und Entwicklungsfähigkeit gleichermaßen der Beschäftigten und der Betriebe in ihren personalpolitischen Anstrengungen. Gesundheits-, Bildungs- und Arbeitszeitmanagement einschließlich der Vereinbarkeitsthematik und weiterreichend Diversity, Führung und Arbeitsgestaltung wären zu integrieren. Dabei ist von unterschiedlichen Positionen und Erwartungen auszugehen und es sind divergierende Schnittmengen in der Übereinstimmung von betrieblichen Zielen sowie individuellen Ansprüchen an nachhaltig organisierte Arbeit inklusive deren Einbettung in (über-)betriebliche Schutz- und Gesundheitsprogramme zu erwarten.

Gemäß unserer Empirie steht im Ausgleich betrieblicher und individueller Interessen der (reduktionistische) Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten generell im Vordergrund. Betriebe fokussieren primär auf Verhaltensprävention, d. h. auf solche Instrumente, welche die Beschäftigten zu sportlicher Aktivität, zu bewussterer Ernährung oder stärker ausbalancierten Lebenssphären führen sollen, wobei Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zentral gestellt werden. Beschäftigte und deren Interessenvertretungen verweisen kritisch auf wenig gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen und betonen damit verhältnispräventive Optionen, die in einer besseren Arbeitsorganisation, hinreichenden Ressourcen und z. B. gesundheitserhaltenden Arbeitszeiten bestehen können. Letztlich werden betriebliche und individuelle Interessen verhandelt, stehen produktionstechnische Parameter wie arbeitsorganisatorische Bedingungen zur Disposition und wird die auch außerbetriebliche Bereitschaft der Beschäftigten zur Optimierung ihrer Arbeitskraft adressiert. Das kann in weitgehender Übereinstimmung geschehen und stellt dann einen kaum strittigen Weg dar. Es kann aber auch als Übergriff des Betriebes in die allgemeine Lebensgestaltung begriffen werden, etwa wenn die Nutzung von Angeboten als Pflicht auferlegt wird, die eigenen Interessen in der Privatsphäre gegebenenfalls zuwiderläuft.

Mit der Frage nach Übereinstimmung oder Übergriff ist also nicht nur ein quantitativer, arbeitszeitlicher Aspekt verbunden, sondern eine durchaus qualitative Dimension: In welchem Maße werden durch den Betrieb Erwartungen an die Person (auch

jenseits der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit) formuliert und dehnt sich damit der Einflussbereich des Betriebs tendenziell aus? Da betriebliche Maßnahmen und Angebote prinzipiell mehr oder weniger autoritär an die Bereitschaft der Belegschaftsmitglieder appellieren, sich in bestimmter Weise zu engagieren, kann die Wahrnehmung nur einseitiger Anforderungen ohne Bereitschaft des Betriebes an arbeitsorganisatorischen Veränderungen schnell umschlagen. Eine vielleicht ursprünglich positiv bewertete und sowohl der persönlichen Befindlichkeit wie dem Leistungsvermögen dienende Maßnahme wird unter Umständen dann als Übergriff des Betriebes in die ureigene Lebenssphäre in Misskredit gebracht – insbesondere, wenn seitens der Beschäftigten angemahnte verhältnispräventive Maßnahmen bezüglich der Arbeitsorganisation oder der Produktionsprozesse zurückgestellt werden oder außer Acht bleiben.

Nachhaltige Personalpolitik muss in ihrer Reichweite an dieser Gemengelage ansetzen. Im Kern dürfte das ein Engagement aller betrieblichen Akteure sowohl im verhaltens- wie im verhältnispräventiven Bereich erfordern. Was nachhaltige Arbeit im Einzelnen ist, dürfte sich nach den Gegebenheiten vor Ort richten. Jenseits einer abstrakten Definition gilt aber: Erst in einer wie auch immer gearteten Balance dieser Bereiche wird sich ein befriedigendes Ergebnis für alle Beteiligten einstellen. Ob das gelingt, bleibt ein empirisch zu erschließendes Phänomen, dem im Folgenden in mehreren Schritten nachgegangen werden soll.

3 Problemfelder nachhaltiger Personalpolitik

3.1 Fokus auf verhaltensorientierte Instrumentarien und konventionelle Rekrutierungswege

Bevor auf die vorgefundenen Maßnahmen eingegangen wird, ist zu klären, was die Betriebe unter nachhaltiger Arbeit verstehen. Zu beachten ist, dass die Betriebe im Sampling nicht danach ausgewählt wurden, ob sie eine nachhaltige Personalpolitik betreiben bzw. ihre Personalpolitik so labeln. Expliziter (EBA) bzw. impliziter (babs) Ausgangspunkt aller Fallstudien war vielmehr die Alterung der Belegschaften und der Umgang der Betriebe damit. Der unmittelbare Fokus der Personalpolitik liegt auf der Sicherung der *Arbeitsfähigkeit des Betriebes*. Das Vehikel dazu sind Anreize für das Personal, sich gesundheitspräventiv zu verhalten. Die Betriebe zielen mit diesen Investitionen darauf, die Erwerbsbiografien der Belegschaftsmitglieder zu verlängern. Vor dem Hintergrund der in fast allen Betrieben schrumpfenden Belegschaften ist das ein existenzielles Eigeninteresse. Ergänzt wird das durch technologische Rationalisierung, die Arbeitsbelastungen reduzieren hilft; die Einhaltung von Arbeitsschutzmaßnahmen ist avisiertes Ziel unter Vorbehalt der Praxistauglichkeit und business-case-Rechenbarkeit. Die Instrumente umfassen Gesundheits-, Qualifizierungs- und Motivationsangebote sowie arbeitszeitliche Angebote (Work-Life-Balance/Flexibilitätskompromisse) einschließlich verminderter Arbeitszeiten für Ältere (z. T. nach Tarifvereinbarungen). Die Maßnahmen führen damit teilweise lange bestehende betriebliche Angebote fort, labeln dies bisweilen aber neu unter dem Signum nachhaltiger Personalpolitik.

Über gesetzlich fixierten Arbeitsschutz oder Betriebliches Eingliederungsmanagement hinaus wird den Befragten zufolge eine Reihe freiwilliger, v. a. verhaltensorientierter Aktivitäten angeboten: gesundes Essen, Sponsoring der Mitgliedschaft in Sportvereinen, Gesundheitstage mit bspw. Angeboten zur Darm- bzw. Herz-Kreislauf- oder Wirbelsäulendiagnose, Raucherentwöhnungsangebote, die Installation von Sportgeräten oder der Einsatz von Ergotherapeuten am Arbeitsplatz etc. Der Strauß an betrieblichen Maßnahmen ist in den Unternehmen solitär und in unterschiedlichen Qualitäten zusammengesetzt – häufig wird darauf verwiesen, wie aufwändig die Suche nach guten Angeboten sei. Betont wird auch, dass eher die schon gesundheits- oder bewegungsaffinen Beschäftigten entsprechende Möglichkeiten nutzen. Zudem stehen solche Aktivitäten angesichts der schwierig nachzuweisenden Effizienz unter andauerndem Finanzierungsvorbehalt.

Weniger offensiv angegangen werden hingegen verhältnisorientierte Maßnahmen. Es besteht in den im Projekt EBA untersuchten privatwirtschaftlichen Unternehmen weitgehend Konsens zwischen Management und Betriebsrat, bekannte, gesundheitlich eher widrige Arbeitsformate erst bei Produktionsumstellung/-innovation zu verändern – was ebenfalls unter Finanzierungsvorbehalt steht. Dafür sind die tariflich fixierte Absenkung der Arbeitszeit Älterer (in der Regel eine Freischicht alle drei Wochen für langjährig Schichtbeschäftigte u. a.) oder die tariflichen, aber betrieblich zu verhandelnden Möglichkeiten lebensphasenspezifischer Arbeitszeitreduktionen (für einen Überblick: Fröhler 2014: 50 ff.) obligatorisch. Eine Abkehr von den weit verbreiteten klassischen Schichtmodellen (Zwölf-Stunden-Schichten, Vollkontischichten etc.) bricht sich hingegen an Produktionserfordernissen und am Widerstand der Beschäftigten. In den öffentlichen, im Projekt babs untersuchten, von einem unsystematischen, erheblichen Personalabbau und dem Wandel vom Durchführungs- zum Steuerungsbetrieb geprägten Unternehmen sind es die unzureichende Personalbesetzung und eine friktionsreiche Arbeitsorganisation, die verhältnisorientierter Prävention und Arbeitsgestaltung prinzipiell entgegenstehen. Hingegen wurde das Weiterbildungsangebot deutlich ausgebaut und es werden in zwei der drei Fallbetriebe die durch Zentralisierungen erheblich streuenden Arbeits- und Wohnorte durch alternierende Home Offices, tageweise heimatnahe Arbeitsplätze in Zweigstellen etc. abgemildert.

Diversity-Maßnahmen finden sich in den EBA-Fallbetrieben kaum, individualisierte Arbeitszeiten für Pflegende etwa, aus dem Demografiefonds finanzierte Kinderferienbetreuung oder ein verändertes Kantinenessensangebot für Muslime sind selten. Auch der sich absehbar verengende Arbeitsmarkt führt nur dazu, dass bisherige Rekrutierungswege (z. B. gewerbliche Ausbildung) durch das Internet medial erweitert oder Anforderungen an Auszubildende reduziert werden. Selten werden neue Wege beschritten, sondern eingeübte Leitbilder fortgeschrieben: Dort wo Erfahrungen mit Migrant/innen bestehen, werden auch neue eingestellt, nach „neuen“ Personengruppen wird nicht aktiv gesucht. In Einzelfällen werden ältere Fachkräfte eingestellt, wenn sie über eine spezifische Qualifikation oder breites Erfahrungswissen verfügen. Deren Chance unterliegt ihrer direkten Produktivität und dem kurzen Pla-

nungshorizont bis zum Renteneintritt, sofern sie nicht ohnehin befristet eingestellt werden.

Übergreifend zu konstatieren ist, dass den Betrieben jenseits der genannten Angebote Schritte zu einer systematischeren nachhaltigen Personalpolitik schwerfallen. Eine darüber hinausgehende professionalisierte Systematik, die z. B. Gesundheits-, Qualifizierungs-, Alters- und Diversitymanagement verhaltens- und verhältnisorientiert integrativ konzipiert, ist nicht anzutreffen. Vielmehr scheint es, als bestünde trotz bereits spürbarer Auswirkungen veränderter Arbeitsmärkte nur begrenzt Handlungsdruck. Auch verlaufen die feststellbaren Ansätze der Hinwendung zu nachhaltiger Arbeit bzw. Personalpolitik weder eindeutig noch geradlinig. Die personalpolitischen Aktivitäten in den untersuchten Betrieben wurden nur selten explizit mit dem Begriff nachhaltige Personalpolitik gelabelt. Dennoch wird ‚Nachhaltige Personalpolitik‘ als (potenziell auditierungsfähiger) Anspruch genannt. Allerdings orientieren eher Personal auf Nachhaltigkeit als die Geschäftsführerebene – nicht zuletzt auf Grund bestehender Vorbehalte hinsichtlich der Finanzierung und der Effizienz der Maßnahmen.

3.2 Gesundheitsmanagement zielt auf Selbstoptimierung

Die im Abschnitt 2.2 beschriebene Lücke zwischen Anspruch und Performanz der Beschäftigten im Hinblick auf Gesundheit und Alterungsprozesse ist den Unternehmen ein Einfallstor für u. U. sanktionsbesetzte verhaltensorientierte Maßnahmen. Diese nehmen ihren Ausgang in der (individuellen) Zuschreibung im augenscheinlich zu leichtfertigen Umgang der Beschäftigten mit der eigenen Gesundheit. Wer nicht mitzieht, gefährdet seinen Arbeitsplatz, hieß es recht deutlich in einem Betrieb. Ausgeblendet bleiben dabei kausale Gründe für die Absenz, die etwa in misslungener Balance der verschiedenen Lebenssphären auch arbeitsbezogen angelegt sein können (z. B. starre Arbeitszeit bei anstehenden Pflegeaufgaben). In den untersuchten Unternehmen werden die gesundheitsorientierten Maßnahmen (s. o.) vom Management als Win-win-Situationen deklariert. Im besten Fall kommen sie dem körperlichen (und in Folge auch seelischen) Zustand zu Gute. Gesundheitsförderung und Selbstoptimierung fallen in Eins und sind damit anzustrebende Investitionen in die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmer/innen. Als Nebeneffekt kann gewertet werden, dass Arbeitnehmer solche Angebote im Arbeitgeber-Attraktivitätsvergleich durchaus in Anschlag bringen – ein gewichtiges Argument im Zuge sich abzeichnender Arbeitskräfteengpässe durch den demografischen Wandel.

Nur selten finden insbesondere aktivierende Maßnahmen wie Sportkurse innerhalb der Arbeitszeit statt. Die Teilnahme außerhalb der Arbeitszeit ist zugleich Ausdruck der Motivation, die Gesundheit und damit Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. letztere noch zu steigern. Insofern besteht betrieblicherseits die Erwartung, dass die Angebote auch genutzt werden. Die Kosten für die Unternehmen sind aus deren Sicht nicht unerheblich, stehen daher in den Budgetplanungen regelmäßig zur Disposition. Das kennzeichnet ihren Charakter als freiwillige Zusatzleistung eines dadurch attraktiven Arbeitgebers. Investitionen in die Gesundheit und Leistungsfähigkeit

scheinen dennoch weniger strategisches Ziel als vielmehr konjunkturabhängige Variable modernen Personalmanagements zu sein.

Der Bedeutungszuwachs individueller Selbstoptimierung durch gesundheitsbezogene betriebliche Maßnahmen zielt letztlich auf eine gesteigerte Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, der als betriebliche Fürsorge zu Tage tritt. Der damit verbundene Zugriff auf jenseits der vereinbarten Arbeitszeit liegende Lebenszeit und -vorstellungen erwartet erhebliche Leistungen der Arbeitnehmer; nicht nur die investierte Zeit, sondern der Wandel ganzer Lebensweisen wird zur betrieblichen Anforderung. Der Eigensinn und die Nachhaltigkeitspotentiale der nicht bezahlten, informellen Arbeitsformen (Carework, Gemeinschaftsarbeit, Eigenarbeit) kommen in diesem Ansatz nicht vor – und verkennt damit die in den oben beschriebenen Konzepten zur nachhaltigen Arbeit genannte Vielfältigkeit einer ausbalancierten Nachhaltigkeit. Vielmehr sollen diese sich unter- oder einordnen in einen aktivierten Lebensstil, der den Erhalt und die Verbesserung der betrieblich verwertbaren Leistungsfähigkeit in den Vordergrund stellt. Die „Freizeit“ bzw. die „Lebenswelt“, um bei diesen sich dichotomisch von der Erwerbsarbeit abgegrenzten Begriffen zu bleiben, wird von einem passiven zu einem von den Betrieben aktiv angesprochenen Gestaltungsbereich. Das gründet in einer vor allem auf den Verhaltensaspekt zielenden Zuschreibung der Arbeitssituation und -belastungen: Überforderungen werden als Störung des individuellen Gleichgewichts gewertet, der mit Aktivität von Ernährungsumstellung bis zu Sport oder Weiterbildungen zu begegnen sei. Verhältnisprävention, also arbeitsorganisatorische Maßnahmen bis hin zu einem veränderten Personalschlüssel stehen in Gefahr, aus dem Blick zu geraten.

Aus subjektivierungstheoretischer Perspektive fallen damit die Aspekte reklamierender wie ideologisierender Subjektivierung (Kleemann et al. 2003) zusammen: Arbeitnehmer/innen bzw. Beschäftigte klagen attraktive Arbeitsbedingungen und – längerfristig bedeutsam – Kompensationen für körperliche Belastungen ein. Gesteigerte Leistungsfähigkeit der Belegschaft angesichts starker Konkurrenzen auf dem Markt sind mit dem Leitbild ‚leistungsfähig durch Gesundheitsbewusstsein‘ selbstverständliche Erwartung der Betriebe an die Beschäftigten. Empirisch weiter zu vertiefen ist, inwieweit dieser Einklang eine ausbalancierte, beiderseits getragene Zielstellung oder eher einen Übergriff in die individualökologische Selbstbestimmung der Beschäftigten darstellt. Hinweise darauf, dass eine Verweigerung der Teilnahme dem Betrieb Rückschlüsse auf individuelle Workability liefere, zeugen von einem offensiv vorgetragenen Zwangscharakter spezifischer Maßnahmen, der unmittelbar die Beschäftigungssicherheit berührt.

Es zeigen sich unterschiedliche Reaktionen: diejenigen, die Angebote umfassend und aktiv nutzen, werden sich von jenen, die eher schnuppern und stärker gedrängt werden müssen und beide von solchen unterscheiden, die sich den Maßnahmen als nicht den Lebensentwürfen entsprechend entziehen, auch wenn Affinität zu Sport und Fitness durchaus bestehen mag (vgl. Heiden/Jürgens 2013). Letztere werden solche Maßnahmen als Übergriffe empfinden, die einer Verlängerung der Arbeit und ihrer Entgrenzung gleichkommen. Eine gesundheitsbezogene Maßnahme

explizit einschließende Arbeitsplatzattraktivität verweist darauf, dass Arbeitnehmer Erhalt und Ausbau des eigenen körperlichen und seelischen Zustands wertschätzen – wenn nicht alle, so nutzen signifikante Teile entsprechende Angebote mehr oder weniger ausgiebig. Selbstoptimierung ist dann nicht ausschließlich betriebliche Anforderung, sondern ist als eine Tugend verinnerlicht. Hohem Leistungsdruck standzuhalten und in bewusster Lebensweise dafür eine Basis und zugleich die Chance auf Kompensation zu finden, kann individuelles Bedürfnis sein. Das gilt für jüngere in der Regel stärker als für ältere Beschäftigte. Gerade Letztere stehen aber hinsichtlich verstetigter gesundheitlicher Probleme wie gewandelter Leistungsfähigkeit häufig im Fokus des betrieblichen Gesundheitsmanagements, während Jüngere eher durch Absenz am ‚Blauen Montag‘ aufzufallen scheinen und erst eine Lernkurve in Sachen Arbeitsmoral durchlaufen müssen.

3.3 Motivationale Selbstoptimierung führt zu Entsolidarisierungsprozessen

Empirische Beobachtungen beider Projekte zeigen: die Bereitschaft zur Teilnahme an sportlichen oder anderweitig gesundheitsbezogenen Maßnahmen eignet sich als weiches Distinktionskriterium im konkurrenzialen Gegeneinander der Beschäftigten. Wer teilnimmt, entspricht betrieblichen Erwartungen, wer sich verweigert offensichtlich nicht. Das gilt insbesondere innerhalb unterschiedlicher Altersstufen: sportliche Leistungen Jüngerer mit Älteren zu vergleichen, würde als ungerecht empfunden werden, wenn aber ein/e Ü50-Mitarbeiter/in ‚an sich arbeitet‘ und ein/e andere/r nicht, wird dies bemerkt werden. Innerhalb von Belegschaften bestehen Diskurse um die körperliche Fitness, aber auch um die fachliche Leistungsfähigkeit und Stressresistenz anderer, die sich an der Arbeitsleistung entzünden: wenn andere ihre Arbeit nicht ganz schaffen und man selbst dafür mehr leisten muss, zweifelt man an der Arbeitsfähigkeit der Kolleg/innen – und spricht das auch aus. Zur Debatte stehen die körperliche Fitness, die mentalen Fähigkeiten und die Kompetenz zur Bewältigung der zugewiesenen Arbeit. Informelle Bewältigungspraktiken, das Aufschieben von Dokumentationspflichten oder umgangene Hierarchien und Prozesse werden als Ausdruck mangelnder Leistungsfähigkeit gedeutet. Die Ursachen dafür werden in der Regel im persönlichen Verhalten verortet, nicht aber in den strukturellen Arbeitsbedingungen und -verhältnissen. In letzter Konsequenz sind damit Entsolidarisierungstendenzen eingeleitet, die im Ingroup-/Outgroupmodus manifeste Ausgrenzungen beinhalten (können) und zusätzliche, i. d. R. psychische Probleme bei Betroffenen hervorrufen könnten und deren Arbeitsleistung nochmals hemmen.

Ebenfalls am persönlichen Verhalten ansetzend werden insbesondere durch Personalabteilungen Beschäftigte aufgefordert, sich etwa im Zeitmanagement zu schulen oder sich gesundheitsorientiert auch im Privatleben zu verhalten – der Hinweis auf die Sicherung des Arbeitsplatzes durch wohlgefälliges Verhalten findet sich in einigen Fallbetrieben als sanktionsbewehrte Argumentation. Nahezu unisono betonen Personalmanager/innen, ihre ‚Pappenheimer‘ zu kennen – man weiß um das problematische Verhalten Einzelner, die als Leistungsgewandelte den Kolleg/innen letztlich Mehrarbeit aufbürden. Solche moralisierenden Hinweise auf leistungsorientierte Kollegialität befeuern Distinktionen. Im Endeffekt trägt dies einen wettbewerblichen Impetus in sich, der Einzelne gegen die Gesamtheit der Beschäftigten ausspielt,

auch wenn es nur in seltenen Fällen dazu zu kommen scheint, dass Vorgesetzte und Management sich diese Situation bewusst zu Nutze machen. Selbst Betriebsräten erscheinen Kritiken durch Beschäftigte an Veränderungen, Personalabbau, zentralen Vorgabe etc. häufig als ‚normales‘ Nörgeln im Betrieb von den „üblichen Verdächtigen“ denn als eine Folge restriktiver Arbeitsorganisation gepaart mit auf Verhalten setzenden Gesundheits- und Qualifikationsbausteinen.

Auch wenn Beschäftigte damit ihre Arbeitsbelastung rationalisieren, riskieren die gegenseitigen Verweise von einzelnen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen, Abteilungen oder Standorten auf unterschiedliche Konstitution und Fähigkeiten etc. letztlich Subidentitäten auszubilden, denen der (solidarische) Identitätskern, Angehöriger eines Betriebes zu sein, tendenziell verloren geht. Der Schritt dazu ist bereits darin angelegt, dass sich Beschäftigte untereinander hinsichtlich ihres unterschiedlichen Standes der Selbstoptimierung vergleichen. Sinngemäße Statements wie ‚wir arbeiten korrekt, die von der Abteilung xy aber nicht‘ oder ‚wir müssen die unvollständige Dokumentation der anderen mühevoll aufarbeiten‘ zeigen, dass nicht nur Einzelne, sondern ganze Personengruppen in den Verdacht mangelnder Arbeit(-sbereitschaft) gelangen. Das kann auch entlang funktionaler Abgrenzung geschehen: ‚die (Bürokraten) in der Zentrale wissen nicht, wie wir (Praktiker) hier in der Niederlassung arbeiten‘, oder aber im Generationenvergleich Unterschiede betonen: tendenziell sinkende körperliche Kraft bei Älteren und abnehmende Leistungsfähigkeit wird ihrer Erfahrung gegenübergestellt; diese wiederum müssen sich gefallen lassen, wegen mangelnder Innovationsbereitschaft gebrandmarkt zu werden usw.

Nicht zuletzt lassen sich an Einzelfällen drohende Konsequenzen für Jede(n) aufzeigen. Das befördert die Gefahr, dass binnenexklusive Solidarierungen dynamisiert werden; anders als im Falle exklusiver Solidarität – die Stammebelegschaften etwa von Leiharbeitern unterscheidet (vgl. Dörre et al. 2013) – greifen dann Entsolidarisierungsprozesse qua Thematisierung der *Leistungsbereitschaft* auch innerhalb von Stammebelegschaften. Das schließt Ingroup-/Outgroupprozesse inklusive der Stigmatisierung Einzelner oder ganzer Kohorten ein und treibt eine Segregation von Belegschaften voran.

3.4 Berufliche Verunsicherung statt vorausschauende Personalpolitik

Nachhaltige Personalpolitik muss die individuelle wie auch die organisationale Entwicklungsfähigkeit im Blick behalten. Begrifflich lässt sich das als vorausschauende Elemente von Personalpolitik fassen. Deutlich in den öffentlichen Fallbetrieben, aber auch in den anderen Unternehmen zeigt sich ein Dilemma: Prägend ist ein letztlich unkoordinierter Personalabbau über die Jahre, der wesentlich über altersbedingte Fluktuation erfolgte. Das erzwang bei den verbliebenen Beschäftigten, zusätzliche und teils fachfremde Aufgaben zu übernehmen. Die organisationalen Kompetenz- und Kapazitätsverluste durch Personalreduktion bei gleichzeitig stark steigendem Umsatzvolumen verändern Tätigkeitszuschnitte, erhöhen den Workload der Übriggebliebenen, setzen auf Selbstoptimierung als Bewältigungsstrategie und Produktivitätsreserve. Das folgt keinem neuen organisationalen oder beruflichen Leitbild, son-

dem stellt sich unter den gegebenen Umständen als iterative Entwicklung dar. Darin werden die beruflichen und berufsbiografischen Vergewisserungen der verbleibenden Beschäftigten, die deren Bezugspunkte guter Arbeit darstellen, brüchig. Bei ihnen lässt sich ein Verlust an (beruflicher) Sicherheit und Orientierung sinngemäß in Aussagen wie ‚Das habe ich anders gelernt‘, ‚Die Vorschrift sagt...‘ und ‚Mache ich das richtig, was ich mache? Wie machen es Andere?‘ beobachten. Nicht nur in den öffentlichen Fallbetrieben vollzieht sich auf Grund der Outsourcing-Strategien der Wandel *von der Fachkraft zum Manager*. Die Risiken der veränderten Tätigkeit (fachliche Fehler, ‚unkorrektes‘ Arbeiten aufgrund der Überlastung und Unerfahrenheit in bestimmten Bereichen) werden subjektiviert (s. o.). Zugleich geht damit der Verlust betrieblicher Veränderungsfähigkeit einher: Personalabbau, Tätigkeitswandel und wenig Neueinstellungen, und damit auch eine mangelnde Gewinnung neuer gefragter Kompetenzen, kumulieren tendenziell in einer Hemmung betrieblicher Reorganisations- und Innovationskraft. Die Entwicklungsfähigkeit des Betriebs wie der Individuen droht eingeschränkt zu werden.

Die durchweg gelobten betrieblichen Weiterbildungs- und Gesundheitsangebote, mit denen es den Beschäftigten gelingen soll, die Anforderungen zu bewältigen, können das kaum gänzlich kompensieren. Die Veränderungen werden als Belastungsanstieg und berufliche Verunsicherung erlebt, weil die Ansprüche an die Qualität der eigenen Arbeit reduziert werden müssen und weil zur Bewältigung der neuen Aufgaben der Rückgriff auf die fachlichen Kenntnisse und Kompetenzen sowie auf bekannte Schnittstellen immer seltener möglich ist. Die Beschäftigten wollen weiterhin gute Arbeit leisten, reagieren aber in zweifacher Weise: Zum einen äußern viele ältere Befragte in den untersuchten öffentlichen Betrieben den Wunsch nach Arbeitsbedingungen und klaren Strukturen, wie sie vor den Restrukturierungen ‚im Amt‘ herrschten. Zum anderen gibt es den Rückzug auf die eigentliche Arbeitsaufgabe, die mit der Aussage ‚ich will doch nur meine Arbeit machen‘ implizit weiterführende Anforderungen ablehnt. Letztlich führt das Erleben von Restrukturierung und Arbeitsverdichtung zu begrenzter Veränderungsbereitschaft und einer Verweigerung von Engagement im Sinne einer nur noch regressiven Partizipation.

4 Nachhaltige Personalpolitik als arbeitspolitische Herausforderung

Ausgehend vom Begriff nachhaltiger Arbeit haben wir in konzeptioneller Perspektive eine nachhaltige Personalpolitik dahingehend erarbeitet, dass diese nicht nur auf den Erhalt der Gesundheit und Qualifikation der Beschäftigten ausgerichtet sein darf (Substanzerhalt). In Betonung des Substantivs ‚Entwicklung‘ im Begriff Nachhaltige Entwicklung müsste sich eine solche Personalpolitik darüber hinaus eine ganzheitliche Perspektive der Arbeits- und Entwicklungsfähigkeit der Beschäftigten erschließen. Dies knüpft in einer integrativen Perspektive an einer Vielzahl in Betrieben schon mehr oder weniger erfolgter personalpolitischer Aktivitäten an: Gesundheits-, Bildungs- und Arbeitszeitmanagement einschließlich der Vereinbarkeit und weiterreichend Diversity, Führung und Arbeitsgestaltung. Zugang zu Erwerbsarbeit, sichere Jobs und auskömmliches Einkommen, Anerkennung und Würde, Mit- und Selbstbestimmung und Geschlechtergerechtigkeit sind weitere Nachhaltigkeitsansprüche, die

dem zuzurechnen sind. Auch gilt es, die außerbetrieblichen Aktivitäten der Beschäftigten in ihrem Eigensinn (Carework etc.) anzuerkennen.

Wie oben dargestellt haben sich viele Betriebe angesichts der Alterung der Belegschaften auf den Weg gemacht, (einzelne) Elemente davon aufzugreifen. Partiiell wird die Personalpolitik als nachhaltig gelabelt, ohne expliziten Bezug auf entsprechende Konzepte auszuweisen. Es lässt sich daher wenig überraschend nicht nur eine Lückenhaftigkeit in Bezug auf die Ganzheitlichkeit und den integrativen Ansatz der empirisch vorzufindenden Ansätze nachhaltiger Personalpolitik feststellen, für deren Ausbau entsprechende intensivierete Angebote und Begleitung der Betriebe durch Externe wie die Tarifparteien vonnöten wären (siehe Brandl et al. 2018). Vielmehr ist zu betonen, dass es teils explizit unter Nachhaltigkeitsvorzeichen zu einer über Vereinbarkeitsfragen hinausgehenden Entgrenzung betrieblicher Fürsorge-Aktivitäten kommt, die Nachhaltigkeit geradezu konterkarieren kann. Mit dem Ziel, das individuelle Leistungsvermögen zu erhalten oder zu verbessern, wird umfassend auf die gesamte Lebensführung der Beschäftigten abgehoben. Während die Bedingungen der Leistungserbringung, also die Arbeitsgestaltung tendenziell wenig in den Blick genommen wird und auch monetäre Anreize für Mehrleistung unterbleiben, erweitern die Betriebe ihre gesetzlich zugeschriebene Fürsorgepflicht, greifen dabei auf die Lebenswelt der Beschäftigten in erweiterter, aktiver Weise zu und weisen den Beschäftigten nunmehr individuell Verantwortung für den Erhalt ihrer Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit und die Anpassung an gestiegene Arbeitsanforderung zu. Im Aufeinandertreffen von ideologischer wie reklamierender Subjektivierung und der um sich greifenden Fitnesskultur, die jeden einzelnen Schritt des Tages zum Baustein einer Bilanzierung der Anstrengungen zur Selbstoptimierung macht, verschiebt sich die Verantwortung für die Gesundheit und die Bewältigung von Anforderungen verstärkt auf die Beschäftigten selbst – andersherum zeichnen Betriebe für prinzipielle Rahmungen wie gesundheitsbezogene Angebote verantwortlich, ohne aber Letztverantwortung zu übernehmen, etwa indem dies Teil der Arbeitszeit wird. Damit verbleibt die Bearbeitung von Verhältnispräventionen außerhalb der Selbstoptimierung – betriebliche Selbstoptimierung wird damit also eingeschränkt, während individueller Selbstoptimierung das Wort geredet wird.

Mit Jürgens (2006) wäre zu fragen, inwieweit es in diesem Übergang – von der individuellen Selbstsorge mit eigener Verantwortung für Gesundheit und Leistungsfähigkeit zur Selbstoptimierung bei Priorisierung der Leistungsfähigkeit im Sinne betrieblicher Bedürfnisse und tendenziell sekundär gestellten individuellen Bedürfnissen – um eine intensivierete Vernutzung von Lebenskraft geht, die in größerem Ausmaß als bisher zur Arbeitskraft transformiert werden soll. Weitgehend unbestritten sind dabei positive gesundheitliche Effekte, aber die zentrale arbeitspolitische Stoßrichtung der eingeleiteten Maßnahmen ist zumindest ambivalent und kann hinterfragt werden. Die Gefahr besteht, dass Selbstoptimierung und Entsolidarisierung dazu beitragen, dass die Beschäftigten frühzeitig verschleifen, mehr Arbeitsausfalltage anfallen etc. Das was als nachhaltige Personalpolitik heute gelabelt wird, könnte somit in sein Gegenteil umschlagen.

Der Diskurs um betriebliche Verhältnisse, Kontexte wie um die Anforderungen der Arbeit selbst drohen in den Hintergrund zu geraten und der Raum für die Thematisierung von Überforderungen wird auf individuelle Dispositionen verengt. Steigen des Aufgabenvolumen und anwachsende Komplexität bei restriktiver Personalpolitik stellen ein komplexes Ursache-Wirkungs-Verhältnis dar, dem mit einfachen Lösungen kaum beizukommen ist – das gilt in der Tendenz auch für einen isolierten Ansatz der individuellen Selbstoptimierung der bestehenden Belegschaft. Auf die Notwendigkeit einer komplementär ausgerichteten Verhaltens- wie Verhältnispolitik hinzuweisen, ist seit langem arbeitswissenschaftliches Ziel und dürfte nicht zuletzt zentrale Aufgabe von Betriebs- und Personalräten sein. Im Kern dürfte das die Forderung nach einer Aufstockung von Personal oder aber kompensierende Maßnahmen im technischen und organisatorischen Bereich einschließen, die nicht nur einer erhöhten Rendite und Profitabilität zu Gute kommen, sondern als Investition in nachhaltige, weil schonende respektive nicht gesundheitsgefährdende Arbeit genutzt werden.

Die mit einer verbreiterten Tendenz zur individuellen Selbstoptimierung einhergehenden Gefahren für das kollektive Verständnis von abhängig Erwerbstätigen sind zudem offenkundig – entsolidarisierte Stammbesellschaften sind weniger schlagkräftig im Streit um die Interessengegensätze. Die sie vertretenden Instanzen gründen in ihrer Verhandlungsmacht aber gerade auf der kollektiven Einheit von Belegschaften und definieren nicht zuletzt darüber ihre betriebs- und arbeitspolitischen Ziele aus ihrer Stärke bzw. Schwäche heraus. Betriebs- und Personalräte müssen allein auf Verhaltens- sowie Selbstoptimierung setzende Maßnahmen des betrieblichen Gesundheits- wie Wissens- und Kompetenzmanagements nicht nur (mit dem Verweis auf notwendige Verhältnisprävention) als einseitig und daher wenig zielführend kritisieren, sondern geradezu als tendenziell die Grundlagen der betrieblichen Interessenvertretung untergrabende Prozesse wahrnehmen. Dazu gilt es, entsprechende Ursachen zu identifizieren und zu thematisieren, um ein betriebspolitisches Thema womöglich als gewerkschaftspolitisches zu setzen und damit breitere Unterstützung zu organisieren. Schließlich muss es Betriebs- und Personalräten um eine Einklammerung von Subidentitäten gehen, um die Belegschaft als Ganzes einzubeziehen – andernfalls droht die Gefahr konkurrierender Angebote durch Spartengewerkschaften. Im Sinne eines Beitrags zur verhältnisorientierten Modernisierung mit dem Ziel einer nachhaltigen Arbeit sind Betriebs- und Personalräte aufgefordert, Beteiligungsangebote zu formulieren und Lösungen auszuarbeiten – als kritisches Co-Management verstanden könnte es sich dabei um komplementäre Ansätze zur arbeitgeberseitig zumeist favorisierten Verhaltensoptimierung handeln. Aber nicht nur den Interessenvertretungen, auch dem Management sollte es schließlich darum gehen, systemische Lösungen zu erarbeiten, die multiple Zielsetzungen integrieren. Damit dabei die mehrdimensionale Komplexität des Nachhaltigkeitsbegriffs (ökologisch, ökonomisch und sozial) erhalten bleibt, dürfte zugleich gesellschaftliche Aufgabe sein, welche die notwendigen Rahmensetzungen für nachhaltige Arbeit für alle im Interesse auch der nachhaltigen Entwicklung ihrer selbst forcieren müsste.

Die untersuchte betriebliche Gesundheitspolitik, die rein oder auch nur überwiegend auf Verhaltensprävention und Selbstoptimierung setzt, ohne die Verhältnisse

der Arbeit in den Blick zu nehmen, kann kaum nachhaltig genannt werden. Zwar greift sie den Aspekt der Vermeidung von Gesundheitsverschleiß nachhaltiger Arbeit auf, bleibt aber einseitig bei den Beschäftigten in deren Verhalten stehen. Entgegen des Anspruchs nachhaltiger Arbeit kommt es zu einer erweiterten Form der Entgrenzung der Erwerbsarbeit, indem der Erhalt der Leistungsfähigkeit als individuelle Aufgabe definiert und auf die „Lebenswelt“ ausgedehnt wird. Die Anerkennung der Beiträge aller Arbeitsformen zu einer nachhaltigen Entwicklung und andere der oben genannten Aspekte bleiben dabei außen vor. Innerbetrieblich bleibt es bei einem Nachsteuern entlang stets neu auftretender Herausforderungen auf der individuellen und der kollektiven Ebene der bestehenden Belegschaft. Das spricht für eine Funktionalisierung von Fitnessbemühungen, seien sie als Ernährung, Betriebssport oder individuellem Sporttreiben angelegt. Als neues Paradigma kann Selbstoptimierung Widersprüche zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsverhältnissen aber nur abmildern, keinesfalls jedoch aufheben. Dazu wären den Herausforderungen entsprechende betriebliche, als verhältnisorientierte Modernisierungen vonstattengehende Reorganisationen notwendig, die komplementär zu den Erwartungen an eine sich selbst optimierende Belegschaft die Arbeitsbedingungen in den Blick nähmen. Diese Fokusverschiebung praktizierter nachhaltiger Personalpolitik käme nicht nur den Beschäftigten, sondern auch der Arbeits- und Entwicklungsfähigkeit der Betriebe zu Gute.

Literatur

- BAuA [Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin] 2013: Stressreport Deutschland 2012. Die wichtigsten Ergebnisse. Internet: www.baua.de/Shared-Docs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publication-file [zuletzt aufgesucht am 16.10.2017].
- Biesecker, A. 2000: Kooperative Vielfalt und das „Ganze der Arbeit“ – Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff. WZB-Discussion paper P00-504. Berlin.
- Brandl, S. 2006: „Modell Deutschland“ oder globalisiertes Arrangement? Transformation industrieller Beziehungen und soziale Nachhaltigkeit. Berlin.
- Brandl, S./Hildebrandt, E. 2002: Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit. Reihe Soziologie und Ökologie, Bd. 8. Opladen.
- Brandl, S./Guggemos, P./Matuschek, I. 2018: Vom Einzelfall zum systematischen Alter(n)smanagement in KMU. i. E.
- Deutscher Bundestag 1998: Enquete-Kommission Schutz des Menschen und der Umwelt. Abschlussbericht – Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Drucksache 13/11200, Bonn.
- Dörre, K./Happ, A./Matuschek, I. (Hg.) 2013: Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben. Hamburg.
- Fröhler, N. 2014: Neue Wege in den Ruhestand? Zur tariflichen und betrieblichen Regulierung des vorzeitigen Erwerbsausstiegs. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

- Hauff, V. 1987: Der Brundtlandbericht. Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Unsere gemeinsame Zukunft. Greven.
- Heiden, M./Jürgens, K. 2013: Kräfteressourcen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt. Berlin.
- Ilmarinen, J./Tempel, J. 2013: Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Herausgegeben von Marianne Giesert. Hamburg.
- Jürgens, K. 2006: Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden.
- Kleemann, F./Matuschek, I./Voß, G. G. 2003: Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, S. 53-100.
- Kistler, E. 2008: „Alternsgerechte Erwerbsarbeit“. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Littig, B./Spitzer, M. 2011: Arbeit neu. Erweiterte Arbeitskonzepte im Vergleich. Arbeitspapier 229 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- MEW 1972 (Marx-Engels-Werke, Bd. 23): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Bd. 1. Berlin.
- Tretter, F. 2008: Ökologie der Person: auf dem Weg zu einem systemischen Menschenbild. Lengerich.
- UNDP 2015: Bericht über die Menschliche Entwicklung 2015. Arbeit und Entwicklung. Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP). Berlin.
- Weidner, H./Brandl, S. 2001: Synopse zu Arbeit und Nachhaltigkeit in Zukunftsstudien. WZB-Discussion paper P01-511. Berlin.



AIS-Studien

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriosozologie
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

www.arbsoz.de/ais-studien